



**OTEL İŞLETMELERİNDE  
İNSANİ (HUMAN) SİGMA MODELİ'NİN  
HİZMET ODAKLILIĞA ETKİSİ**

**Begüm İLBAY**

**Eskişehir, 2019**

**OTEL İŞLETMELERİNDE  
İNSANİ (HUMAN) SİGMA MODELİ'NİN  
HİZMET ODAKLILIĞA ETKİSİ**

**Begüm İLBAY**

**DOKTORA TEZİ**

**Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK**


**Eskişehir  
Anadolu Őniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Mayıs, 2019**


## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Begüm İLBAY'ın "Otel İşletmelerinde İnsani (Human) Sigma Modelinin Hizmet Odaklılığa Etkisi" başlıklı tezi 29 Nisan 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK  
Üye : Doç.Dr.Hasan Hüseyin SOYBALI  
Üye : Doç.Dr.Dilek ACAR GÜREL  
Üye : Doç.Dr.Emre Ozan AKSÖZ  
Üye : Doç.Dr.Ahmet BAYTOK

İmza



  
Prof.Dr.Hasan TUTAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



**ÖZET**  
**OTEL İŞLETMELERİNDE**  
**İNSANİ (HUMAN) SİGMA MODELİ'NİN**  
**HİZMET ODAKLILIĞA ETKİSİ**

Begüm İLBAY

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2019

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Otel işletmelerinde hizmet üretiminde, çalışan ve müşteri etkileşiminin önemli bir yeri vardır. Bu nedenle, otel işletmeleri hizmet sunum sürecinin tasarım ve değerlendirilmesinde müşteri ihtiyaçlarının yanısıra, müşterilerin deneyimlerinden ve düşüncelerinden yararlanmaktadır. Ancak günümüz rekabetçi koşullarında hizmetin özelliği gereği müşteriler ile aynı insani duygulara sahip çalışanların da düşünceleri, deneyimleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. İşi ve hizmeti yapan çalışanların görüşlerinin ele alınması, hizmetin daha iyi karşılanmasının yanında, işletmedeki hizmet odaklı yaklaşımın tesisinde de etkili olacaktır. Bu bağlamda, dünyada farklı hizmet işletmelerinde uygulanarak geliştirilen, çalışanların ve müşterilerin görüşlerinin birlikte değerlendirilmesine imkan sağlayan İnsani Sigma Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin ortaya konması bu araştırmanın temel amacıdır.

Otel işletmelerinde İnsani Sigma Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisini incelemek üzere Ankara'daki beş farklı yıldız statüsünden birer otel seçilmiştir. Bu beş otel işletmesinin ön alan çalışanlarına ve bu otellerde konaklayan müşterilere İnsani Sigma ve hizmet odaklılık (SERV\*OR) ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmaya katılan toplam 49 ön alan çalışanından ve otellerde konaklayan 395 müşteriden elde edilen veriler, öncelikle İnsani Sigma Modeli'nin ilgili formüllerine yerleştirilerek otellerin İnsani Sigma değerleri hesaplanmış, İnsani Sigma haritasındaki yerleri belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Buna göre, bir yıldız statüsündeki otel en düşük İnsani Sigma değerine sahiptir. İki ve beş yıldız statüsündeki otellerin değerleri birbirine eşit olduğundan haritanın aynı kısmında konumlanmışlardır. Üç ve dört yıldız statüsündeki otellerin İnsani Sigma değerleri ise diğer üç otel işletmesine göre yüksek olduğundan bu oteller çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin en kuvvetli olduğu işletmeler olarak

değerlendirilmişlerdir. Otellerden elde edilen sonuçlara bakıldığında, çalışanların ve müşterilerin otel işletmeleri ile aralarındaki etkileşimin kuvvetli olmamasına karşın bu iki tarafın birbirleri ile etkileşimlerinin ve aralarındaki bağın kuvvetli olduğu görülmüştür.

Otel işletmelerinin İnsani Sigma değerleri ve haritadaki konumları elde edildikten sonra, İnsani Sigma çalışan ve müşteri boyutlarının hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte çalışanların ve müşterilerin demografik özelliklerine göre İnsani Sigma boyutlarının ve hizmet odaklılığın farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için ise ANOVA, t-testi, Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Hipotez testleri sonucunda, İnsani Sigma çalışan boyutunun hizmet odaklılığını etkilediği, ancak İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların ve müşterilerin demografik özelliklerinin İnsani Sigma boyutlarını ve hizmet odaklılığı etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Otel işletmeleri, hizmet odaklılık, etkileşim, İnsani Sigma Modeli.

**ABSTRACT**  
**THE EFFECT OF HUMAN SIGMA MODEL ON SERVICE ORIENTATION**  
**IN HOTEL ENTERPRISES**

Begüm İLBAY

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May, 2019

Supervisor: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

The employee and the customer encounter has an important place for the service production in the hotel enterprises. Therefore, the hotel enterprises make use of the customer demands as well as the experiences and thoughts while designing and evaluating the service delivery process. In addition to that, because of the property of the service given, the thoughts, experiences and needs of the hotel employees who have the same human emotions as the customers should be taken into consideration. The consideration of the opinions of the workers and the service staff will be effective in the service-oriented approach in the organization as well as the better service provision. In this context, the main purpose of this research is to explain the effect of the Human Sigma Model, which was developed by applying it to different service enterprises in the world and enables the evaluation of the opinions of employees and customers, on the service orientation.

In order to examine the impact of the Human Sigma Model on service orientation in hotel enterprises, one hotel from each of the five different hotel star categories was selected in Ankara. The Human Sigma and Service Orientation (SERV\*OR) scales were applied to these five hotels. The statements on these two scales had been asked to the front-line employees of hotels and the customers staying at these hotels. The data obtained from 49 front-line employees and 395 customers staying in the hotels were placed to the proper places of the related formulas of the Human Sigma Model and thus the Human Sigma values of these hotels were calculated, their places on the Human Sigma Map and the obtained results were discussed. According to the results, the a single star hotel had the lowest Human Sigma rating. Two and five-star hotels had the equal Human Sigma rating, thus they were located on the same area of the map. The Human Sigma ratings of the three and four star hotels were found to be greater than the

other three hotel enterprises; therefore they were considered as the most effective companies with respect to employee- customer-company interaction. When the results obtained from the hotels are examined, it is seen that although the bond between the hotel enterprises and employees-customers are not strong, the interactions and interconnections between these last two parties are strong.

After determining the Human Sigma values of the hotel enterprises and their locations on the map, a regression analysis was conducted to determine the effects of the employee and customer dimensions of Human Sigma to the service orientation. Also ANOVA, t-test, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis tests were used to find out whether Human Sigma dimensions and service orientation are differentiated depending on the demographic profiles of the employees and the customers. After the hypothesis testing, it was found that the employee dimension of the Human Sigma affects the service orientation, but the customer dimension of the Human Sigma has no impact on service orientation. However, it was concluded that the demographic profiles of the employees and the customers affect the Human Sigma dimensions and service orientation.

**Keywords:** Hotel enterprises, service orientation, encounter, Human Sigma Model.

## ÖNSÖZ

Lisanüstü öğrenimim ve tez çalışmam süresince değerli bilgilerini benden esirgemeyen ve bana yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK'a, görüşleriyle çalışmama yön veren, fikir ve eleştirileriyle bana destek olan Doç. Dr. Dilek ACAR'a, çok değerli görüşlerinden yararlandığım Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI'na teşekkürü borç bilirim. Ayrıca fikirleri ile tezin son haline getirilmesine katkı sağlayan Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a ve Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ'e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her aşamasında beni sevgileri ile destekleyen ve büyük sabır gösteren, sahip olduğum pek çok şeyi borçlu olduğum babam Oğuzhan İLBAY'a, annem Serap İLBAY'a, ablam Deniz KÖSE'ye ve ağabeyim Azim Vega İLBAY'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, lisanüstü öğrenimim süresince zorlandığım her anımda beni motive etmek için yanımda olan sevgili dostum Leyla GÜNGÖR'e ve çok değerli Orhan YÖRÜK'e teşekkür ederim.



29/05/2019

### ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Begüm İLBAY



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ .....	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	5
3. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	9
4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	9
5. ALANYAZIN .....	10
5.1. İnsani (Human) Sigma Modeli.....	10
5.1.1. İşletmelerde İnsani Sigma Modeli ve gelişimi .....	11
5.1.2. İnsani Sigma Modeli'nin boyutları.....	16
5.1.2.1. İnsani Sigma Modeli müşteri boyutu.....	16
5.1.2.1.1. Müşteri sadakati ve hayranlığı.....	17
5.1.2.1.2. Müşterinin işletmeyi tanımlaması.....	20
5.1.2.1.3. Müşterinin çalışanları tanımlaması.....	21
5.1.2.2. İnsani Sigma Modeli çalışan boyutu .....	22
5.1.2.2.1. Çalışanın işletmeyi tanımlaması .....	22
5.1.2.2.2. Çalışanın müşterileri tanımlaması.....	24
5.2. Hizmet Odaklılık Kavramı.....	25
5.3. Hizmet Odaklılığın Boyutları.....	28
5.3.1. Liderlik .....	28
5.3.2. Müşteri memnuniyeti .....	29
5.3.3. Hizmet sistemi ve teknoloji .....	31
5.3.4. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ve çalışan eğitimi.....	32

5.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	35
6. YÖNTEM .....	37
6.1. Araştırma Modeli .....	38
6.2. Veri Derleme Aracının Geliştirilmesi .....	38
6.2.1. İnsani Sigma ölçeği .....	39
6.2.2. Hizmet Odaklılık (SERV*OR) ölçeği.....	40
6.2.3. Kapsam geçerliliği.....	41
6.2.4. Araştırmanın evreni ve örneklem .....	43
6.3. Verilerin Analizi .....	46
6.4. Bulgular.....	46
6.4.1. Demografik yapıya ilişkin bulgular.....	46
6.4.2. İnsani Sigma hesaplamaları.....	49
6.4.3. Otellerin İnsani Sigma düzeylerine ilişkin bulgular .....	50
6.4.3.1. Bir yıldız statüsündeki otel işletmesi.....	51
6.4.3.2. İki yıldız statüsündeki otel işletmesi.....	53
6.4.3.3. Üç yıldız statüsündeki otel işletmesi.....	54
6.4.3.4. Dört yıldız statüsündeki otel işletmesi.....	55
6.4.3.5. Beş yıldız statüsündeki otel işletmesi .....	56
6.4.4. Tartışma.....	57
6.4.5. İlişki testleri .....	60
6.4.5.1. İnsani Sigma ölçeğine ilişkin normal dağılım testi ve faktör analizi sonuçları .....	60
6.4.5.2. Hizmet odaklılık ölçeğine ilişkin bulgular .....	66
6.4.5.3. Hipotez testleri .....	68
6.4.6. Tartışma.....	74
7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	78
7.1. Sonuç .....	78
7.2. Öneriler .....	81
KAYNAKÇA.....	84
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 6.1. $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde KGO'lar için minimum değerler .....	42
Tablo 6.2. Otel statüleri itibari ile ön alanda görev alan çalışanların dağılımı .....	44
Tablo 6.3. Araştırmada yer alan oteller, kota örnekleme ve müşteri anket sayıları.....	45
Tablo 6.4. Ön alanda çalışanların demografik özellikleri .....	47
Tablo 6.5. Müşterilerin demografik özellikleri .....	48
Tablo 6.6. Çalışanların ve müşterilerin İnsani Sigma değerleri .....	49
Tablo 6.7. İnsani Sigma Modeli birinci formülünün uygulandığı otel işletmeleri...49	
Tablo 6.8. İnsani Sigma Modeli birinci formülünün uygulandığı otel işletmeleri...50	
Tablo 6.9. İnsani Sigma çalışan boyutu faktör analizi sonuçları .....	63
Tablo 6.10. İnsani Sigma müşteri boyutu faktör analizi sonuçları .....	64
Tablo 6.11. Hizmet Odaklılık ölçeğinin frekans dağılımı, ortalama değerleri ve standart sapma .....	67
Tablo 6.12. Regresyon analizi sonuçları .....	68
Tablo 6.13. Mann Whitney U testi sonuçları .....	69
Tablo 6.14. Kruskal Wallis H testi sonuçları .....	70
Tablo 6.15. Bağımsız t testi sonuçları .....	71
Tablo 6.16. ANOVA testi sonuçları .....	71
Tablo 6.17. Mann Whitney U testi sonuçları.....	73
Tablo 6.18. Kruskal Wallis H testi sonuçları .....	73

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 5.1. İnsani Sigma Haritası.....	15
Şekil 5.2. Müşterilerin İhtiyaç Piramidi .....	19
Şekil 6.1. Araştırma Modeli .....	38
Şekil 6.2. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İnsani Sigma Haritası.....	51



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İNSANİ SİGMA</b>	: İS
<b>KFG</b>	: Kalite Fonksiyon Göçerimi
<b>KGO</b>	: Kapsam Geçerlilik Oranı
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>SERVQUAL (SERVICE QUALITY)</b>	: Hizmet Kalitesi
<b>SERV*OR (SERVICE ORIENTATION)</b>	: Hizmet Odaklılık
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi

# OTEL İŞLETMELERİNDE İNSANİ (HUMAN) SİGMA MODELİ'NİN HİZMET ODAKLILIĞA ETKİSİ

## 1. GİRİŞ

Endüstri Devrimi ile gelişmeye başlayan işletmecilik disiplininde, artan rekabet, pazarda yaşanan değişimler ve kaynakların öneminin artması ile birlikte imalat odaklı anlayıştan hizmet odaklı anlayışa doğru bir yönelim olmuştur (Vargo ve Lusch, 2004: 2). Hizmet odaklı anlayış, müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunularak müşterinin ihtiyacını karşılamak amacıyla çeşitli kaynakların, yeterliliklerin, bilgi ve yeteneklerin kullanıldığı bir yaklaşımdır (Grönroos, 2000: 48; Lusch ve Vargo, 2006: 283). Hizmetin özelliği gereği karşılıklı değiş tokuşun değeri, işletmenin, çalışanların, müşterilerin ve diğer tüm paydaşların birlikte çalışmasıyla oluşturulmaktadır (Grönroos, 1982: 33-34; Susskind vd., 2000: 54-55). Hizmet sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerinde de hizmetin soyut olması, ayrılmazlık özelliği, üreticilerin ve tüketicilerin rolünün belirgin olmaması, her iki tarafın kaynakları ve yeterliliklerinin birlikte kullanılarak “değer”in ortaya konması sonucunda hizmet odaklı bir anlayış desteklenmektedir.

Hizmet odaklı anlayışa göre, otel işletmelerinin sunduğu ürünlerde hizmetin değeri yalnızca tüketim sürecinde ve hizmetin kullanımı sırasında ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, hizmetin değeri, hizmeti sunan ile hizmeti alanın bir araya geldiği ve doğrudan etkileşim içerisinde olduğu kritik anlarda ortaya çıkar. Otel işletmelerinde değer zincirinde yer alan her bir paydaş (işletme, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve benzeri) işbirliği yaparak hizmet üretimini gerçekleştirir. Hizmetin ayrılmaz bir parçası haline gelen müşteriler, hizmet sürecinin çıktısını, hizmetin sunumu sırasında değerlendirirler. Bu özellik, otel hizmetlerinin üretiminde müşterileri aktif hale getirir ve hizmet ortamında yer almalarını sağlar. Müşteriler, çalışanın sunumundan etkilendiği gibi, bu süreci belli oranda etkiler. Bu etkileşimin ve hizmet ortamıyla ilgili diğer gözlemlerin sonucunda bir hizmet algısı ortaya çıkar.

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi, değişen ilişki ağları ve değer yargıları ve oluşan farklı kişilik özellikleri, kuşaklar arasında anlayış, yaşam biçimi ve beklentiler bakımından çok önemli farklılıkları ortaya çıkarmış ve bu toplumsal ilişkilerin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Bu yeni tanımlama, ulusal ve uluslararası rekabetin de artması ile birlikte iş ilişkilerine de yansıtılarak çalışanların işletmedeki konumlarını daha önemli hale getirmiştir. Bu nedenle, geçmişte

bir üretim aracı olarak görülen çalışanlar, daha sonra işletmelerin değer yaratan varlıkları ve yeteneği olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Asunakutlu, 2001: 1; Doğan ve Demiral, 2008: 146). Endüstrileşmenin ilk zamanlarında işletmeler, finansman, üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmaktayken, ilerleyen dönemlerde üretimi artırma çabaları, çalışanları ön plana çıkarmıştır (Akoğlan Kozak, 2016: 3). İşletmelerin büyümesi, işgücü yapısının değişmesi, bireylerin eğitim düzeyinin yükselmesi, işletmelerde geleneksel çalışan yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçişi sağlamıştır (Aldemir vd., 1998). Çalışanların otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerde daha ön plana çıkmasının en önemli sebebi ise müşterilerin yanısıra çalışanların da hizmet sürecinde etkili olmasıdır.

Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetime geçiş uzun bir dönemde mümkün olmuştur. Başlangıçta çalışanlar ile ilgili yönetimin yaptığı çalışmalar, çalışanlar hakkında ücretlendirme, sigortalandırma, işe devamsızlık ve izin günleri gibi konularla ilgili kayıt tutmaktan ileri gitmemiştir. Çalışanlar birer maliyet unsuru olarak ele alınmıştır (Yüksel, 1998). Taylor'un bilimsel yönetim anlayışına bakıldığında çalışanlar ile ilgili olarak, verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Taylor, çalışanların duygularının geri planda tutularak, bilimin yönetimde hakim olması gerektiğini ileri sürmüştür. Taylor'a göre işin en iyi şekilde yapılabilmesi için çalışanlar bilimsel olarak seçilmeli ve iş sırasındaki hareketler bilimsel yöntemlerle hesaplanmalıdır (Taylor, 1997). Taylor, çalışanların duygularının işletmeye etkisini dikkate almamış ve teknik bir bakış açısı ile konuya yaklaşmıştır. Oysa örgüt kuramı üzerine çalışan araştırmacıların önemli bir bölümü örgütleri duygulardan etkilenen, sosyal, değişen ve gelişen kültürel ortamlar olarak değerlendirmektedir (Sargut, 2010: 98).

Taylor'un ardından Fayol, işbölümü, uzmanlaşma ve astlara yetki verme ile işlerin belirli bir disiplinde yürütülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Fayol çalışanların tembel olduğunu ve onlara güvenilemeyeceğini söylemiş, bu nedenle çalışanların katı bir disiplin ve ceza sistemi ile çalıştırılması gerektiğini belirtmiştir (Asunakutlu, 2001: 7). Fayol tıpkı Taylor gibi insanın doğasını anlamak yerine, onu üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi değerlendirmiştir. Bu nedenle, bu görüş başarıya ulaşamamış ve yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıştır (Eren, 1993: 15).

Neo-klasik olarak adlandırılan dönemde ise işletmelerdeki sosyal ortamın işleyişe yansması, çalışanların motivasyonu, çatışmaların etkisi ve benzeri olgular ile



işletmelerin insani yönü ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsanın bir makine olmadığı ve işletmenin işleyişine önemli etkileri olduğu ileri sürülmüş (Fişek, 2005) ve modern örgüt kuramının alt yapısı oluşturulmuştur. Modern örgüt kuramı; işletmelerdeki bütün sorunların çözümünde yetersiz kalan önceki yaklaşımların üzerine inşa edilmiş (Şener, 2001) ve makineleşmenin ötesinde insan unsurunun öneminin farkına varılmaya başlanmıştır. İşletmelerde, insana ilişkin tüm olgular bir bütün halinde sosyo-teknik bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır (Bilgin vd., 2011).

Günümüzde işletmeler çalışanlarını başarıya ulaşmanın odağına yerleştirmekte ve özellikle, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması ve bağlılıklarının sağlanması yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Günümüzde eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ve liderlerin çalışanlarına koçluk yapabilmesi işletme performansının artırılması ve rekabette avantaj elde edilmesi açısından önemlidir (Doğan ve Demiral, 2008: 146). Bir işletmenin pazardaki farklılığı, giderek daha fazla insan gücündeki farklılığa dayanır hale gelmiştir. Birbirleriyle rekabet halindeki işletmeler hızlı değişim ve belirsizlik karşısında; küresel meydan okumalara tepki vermenin yolunun çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmışlardır (Keçecioğlu vd., 2005: 25). Fordist üretim modelindeki kitlesel üretimin teknolojik olanaklar ile esnek üretim modeline dönüşmesi sabit işyeri ve çalışma saatlerini de ortadan kaldırmıştır (Akoğlan Kozak, 2016: 5). Diğer bir ifade ile yoğun rekabet ortamında üstünlük elde etmek isteyen işletmeler, çalışanlarına daha fazla önem vermeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Ayrıca bu işletmeler sahip oldukları yetenekli çalışanların sayısını artırarak aynı oranda işletme değerini de artıracaklarını bilmektedir.

Otel işletmelerinde “*çalışan sunar, müşteri tüketir*” anlayışı yerine “*ortak üretim*” yani “*ortak değer yaratma*” söz konusudur. Ortak değer yaratma anlayışı, çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemelerini ve işletmelerin bu konuda çalışanları teşvik etmelerini zorunlu kılmaktadır. Çünkü çalışanların kişiliği, görünümü, tutum ve davranışları, hizmetin bir parçası ve işletmenin temsilcisi olmaları hizmetin somut hale gelmesini ve müşterilerin gözündeki işletme imajının oluşmasını sağlamaktadır (Bitner vd., 1990: 71-72; Hartline ve Jones, 1996: 208-209).

Hizmet odaklı anlayış, otel çalışanlarının daha hızlı, daha iyi ve daha kaliteli hizmet sunmasına dayanarak, işletmenin pazardaki konumunu daha az maliyetle elde etmesini sağlar. Bu strateji, işletmenin temel yeteneklerine odaklanması için gereken

bakış açısının ortaya çıkmasını destekler ve pazardaki değerini artırmasına yardımcı olur. Hizmet odaklı bir strateji izleyen otel işletmeleri, karmaşık ve rekabetin yüksek olduğu pazarda daha hızlı yer edinir ve pazardaki değişimlere daha hızlı cevap verir (Allen, 2006: 3).

İşletmelerin kontrol altına alamadığı dış etkenler (küreselleşme, ekonomi, rekabet, teknoloji ve benzeri), işletmeleri ürün ve üretim açısından hizmetlerine ve bu hizmetleri sunan çalışanlarına daha fazla odaklanmaya yöneltmektedir. Üretim ve sunum süreçlerinde insani faktörlere daha fazla ağırlık vermek isteyen işletmelerde, hizmet odaklılığa bağlı olarak insan odaklılık ön plana çıkmaktadır. Otel işletmeleri gibi hizmet sunumunda emek gücünün öne çıktığı üretim alanlarında hizmet odaklılık deyince insani boyutlar önem kazanır. Hizmet odaklılığının artırılmasında insan faktörünün etkisinin bilinmesi, özellikle çalışan ve müşteri memnuniyetine önem verilmesini gündeme getirmektedir. Bu amaçla son yıllarda, toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri (Nield ve Kozak, 1999: 40), dengeli kart sistemi (Niven, 2005: 2), personel güçlendirme, ilişki pazarlama, altı sigma (Desai, 2010: 2), duygusal zeka ve duygusal çaba (Ashforth ve Humphrey, 1993; Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008) gibi, işletmelerde insani boyuta yer veren farklı uygulamalardan yararlanılmaktadır. Bu yeniliklerden biri de otel işletmeleri gibi çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin yoğun olduğu hizmet işletmelerine yönelik ortaya konan *İnsani (Human) Sigma Modeli*'dir. İnsani Sigma (İS) Modeli çalışan, müşteri ve işletme etkileşimini bütüncül bir yaklaşımla ele alır, bu etkileşimin kuvvetlendirilmesini ve işletme performansının artırılmasını amaçlar (Fleming vd., 2005).

İS Modeli'nin temeli Altı Sigma Modeli'ne dayanmaktadır. İstatistiksel düşünme ve istatistiksel süreç kontrolü mantığına dayanan Altı Sigma<sup>1</sup>, performansı ölçerek sürekli gelişmeyi destekleyen ve müşteri tatminini artırmaya, ürün döngü zamanını düşürmeye ve üründe çıkan sorunları en aza indirmeye yönelik bir tekniktir (Genç, 2009: 24). Altı Sigma üretim sistemlerinin düzeltilmesi ve yenilenmesi gibi durumlarda etkin bir stratejik yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşım, insan yapısının karmaşıklığı karşısında yeterli başarıyı gösterememekte ve işletmelerin insani yönünü geri planda bırakmaktadır. Altı Sigma, fiziksel ürüne dayalı sektörlerde başarılı olmasına rağmen (Wessel ve Burcher, 2004: 266-267), müşteriyle yüz yüze etkileşimin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde bu

---

<sup>1</sup> <http://www.q-skills.com/Deming6sigma.htm> Erişim Tarihi: 30.08.2017

yaklaşımın etkili bir yönetim stratejisi olduğu söylenemez (Fleming ve Asplund, 2007: 15-16).

1980’li yıllara kadar müşteri ihtiyaçlarına yönelik olma paradigmasının hakim olması (Dean ve Bowen, 1994: 394), müşterilerin çalışanlardan daha fazla güce sahip olduğunun düşünülmesi (Fleming ve Asplund, 2007: 15-16) müşteri memnuniyetini ölçen (otel işletmelerindeki müşteri memnuniyeti anketleri ve benzeri) istatistiksel modellerin daha çok denenmesi sonucunu doğurmuştur (Parasuraman vd., 1991: 434).

Endüstrileşmenin ilk zamanlarında işsiz kalma korkusuyla kendilerine sunulan her koşulu kabul eden çalışanlar (Akoğlan Kozak, 2016: 6), günümüzde artık kendilerini geliştirebilecekleri, yenileyebilecekleri ve sürekli öğrenebilecekleri işletme ortamlarını tercih etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 146). Bu beklentilere sahip çalışanların işletmeleri ile aralarındaki etkileşimin kuvvetlendirilmesi ve çalışanların da işletme ile ilgili görüşlerinin alınması önem arz etmektedir. İşte bu noktada, çalışan ve işletme arasındaki etkileşiminin düzeyinin ortaya konması, bununla birlikte müşteri memnuniyetini artırma ve çalışana dayalı üretim sorunlarının azaltılmasına yönelik müşterilerin yanısıra çalışanların da görüşlerinin alındığı İS Modeli (Fleming vd., 2005), hizmet sektörüne yönelik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Fleming ve Asplund, 2007). Bu yaklaşım, çalışanların ve müşterilerin beklentilerini daha güçlü vurgular ve duygusal boyutlarını bütünsel olarak incelemeye imkan tanır. Elde edilen sonuçlar rekabetin ve müşteri sadakatinin önemli olduğu otelcilik sektörüne önerdiği ipuçları bakımından değerlidir. Hizmeti sunan ve hizmeti alan kişilerin duyguları hizmetin kalitesini, hizmetten elde edilen tatmini, çalışanların hizmet odaklı olup olmamasını, hizmetle ilgili verilecek kararları önemli oranda etkilemektedir. İS Modeli, çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminde duyguları ön plana çıkararak çalışanların hizmet odaklılığını etkileyen ve böylece işletme performansını artıran bir modeldir. İS Modeli, işletme performansını artırma konusunda insani duyguların önemli olduğunu ileri sürmekte ve müşterilerin yanısıra, çalışan duygularının da etkisinin belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Fleming vd., 2005: 110).

## **2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Otel işletmelerinde ön alan çalışanları ile müşterilerin yüz yüze etkileşimi, diğer bir ifade ile “hizmet karşılaşması” müşterilerin hizmet ile ilgili genel algılarını etkileyen önemli karar anları olabilmektedir. *Kritik an (the moment of truth)* olarak da adlandırılan hizmet karşılaşması, hizmetin aynı anda üretildiği ve tüketildiği; müşterinin

ve çalışanın etkileşime girdiği; bu iki tarafın hizmeti etkilediği; sosyal ve ekonomik değişimin yaşandığı; hizmet kalitesini çok yönlü etkileyen anlar olarak tanımlanmaktadır (Grönroos, 1990, 2000; Lovelock ve Wright, 2007).

Hizmet karşılaşması sırasında müşterilerin işletme ve çalışanları ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz algıları oluştuğundan (Shostack 1984: 135-136; Bitner vd., 1990: 71; Grönroos, 1990: 8; Mattsson 1994: 50; Hartline ve Ferrell, 1996: 52), çalışan ve müşteri etkileşimi daha fazla önem kazanmaktadır. Müşterilerin hizmet ve/veya işletme ile iletişim kurmalarını sağlayan bu etkileşimin iyi olması, işletme hizmetlerinin müşteriler tarafından olumlu yönde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Pine ve Gilmore, 1998: 101-102; Poulsson ve Kale, 2004: 273). Çalışan ve müşteri etkileşimi, işletmeye müşteri hakkında temel bilgileri sağlayarak müşteri tercihlerini belirler ve işletmenin hizmetlerini iyileştirmesine önemli katkısı olur (Wu ve Liang, 2009: 586).

Otel işletmelerinde kritik anların yoğun olması işletmenin çalışanlardan beklentilerini artırmaktadır. Çalışanların müşteriye özel hizmet sunması, müşteri isteklerini doğru anlaması, müşterinin kendisinden veya otel işletmesinden kaynaklı bir sorunla karşılaştığında çözüm üretebilmesi, tüm müşterilere eşit davranması (Bitner, 1990), kritik anlarda çalışanlardan beklenen hizmet odaklı davranışlardan bazılarıdır. Bunların yanısıra günümüz rekabetçi koşullarında müşterilerin işletmeden beklentileri doğru hizmeti en kısa sürede ve en uygun fiyatla ulaştırmanın ötesinde işletme çalışanlarının kendilerine saygı duymasındadır. Otel işletmelerinde kritik anların kalitesi çalışanların hizmet odaklı davranışları sonucunda artmakta (Bitran ve Hoeh, 1990: 89) ve bu davranışlar müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmaktadır (Kuşluvan ve Eren, 2008: 177-178).

Hizmet karşılaşmasında çalışan ve müşteri etkileşiminin kalitesi çalışanların hizmet odaklı davranışlarından etkilenmektedir. Çalışanların hizmet odaklılığı ise aldıkları ücretin çalışanı tatmin edip etmemesine, çalışanın işe uygun kişiliğe sahip olup olmamasına (Bitner, 1990: 71) ve demografik özelliklerine bağlıdır (Yalçın ve İplik, 2005; Çolakoğlu vd., 2009; Yen vd. 2016). Örneğin, ileri yaşta olan çalışanların işletmeye bağlılıklarının daha fazla olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanmaktadır (Cohen, 1993; Balay, 2000). Bunun sebebi genç çalışanların eğitim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun bir işte çalışma isteklerinin daha yüksek olması ve işletmenin karşılayabileceğinden daha fazla beklentiye sahip olmalarıdır. Bu durum işletmeye bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Çakır, 2001; İnce ve Gül, 2005).

Bunun yanısıra yaş ve tecrübe ile paralel artan statü de çalışan memnuniyetini ve hizmet odaklılığını artıran en önemli etkenlerdendir (Allen ve Meyer 1993; Toker, 2007; Karahan, 2008).

Çalışan ve müşteri etkileşiminin kalitesinin artırılması ve çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemeleri için motive edilmelerinde doğru bir yönetim modeli ve liderlik uygulanmalıdır. Yapılacak en önemli uygulama çalışanların rollerini anlamaları, hizmet odaklı davranışları ve müşteri ile etkileşimlerinin kalitesini artırmaları amacıyla eğitim verilmesidir. Bu eğitimler sonucunda çalışanlar müşteriler ile etkili bir şekilde iletişim kurmak için gerekli özgürlük ve takdir yetkisine sahip olmaktadır. (Bitner vd., 1990: 71).

Otel işletmelerinde çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin kalitesi bireylerin demografik özelliklerinden, liderlik ve yönetim uygulamalarından etkilendiği gibi hizmet sisteminin tasarımından da etkilenmektedir. Temeli 1980'li yıllarda atılan ve 2000'li yıllarda daha çok önem kazanan hizmet tasarımı, hizmet yöneticilerinin müşterilerle birlikte yürütülen hizmet sürecine odaklanmalarıdır (Acar Gürel, 2014: 59). Hizmet tasarımı, müşteriler açısından kullanışlı, yararlı, tercih edilebilir ve işletme açısından etkili, verimli ve rakiplerden farklı hizmetleri yaratma olarak tanımlanmaktadır (Mager, 2008: 355). Süreçlerin tanımlanması, hata noktalarının tespit edilmesi, hizmet sunum süresinin standartlaştırılması ve buna bağlı olarak karlılığın analiz edilmesi (Shostack, 1984: 134-135) aşamalarından oluşan hizmet tasarımının temelinde müşteri bakış açısı yer almaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri tasarlamak, rekabetin arttığı ve müşteri beklentilerinin değiştiği otelcilik sektöründe daha önemli hale gelmiştir (Akbaba, 2005: 79). Hizmet tasarımdan kaynaklı hataların düzeltilmesi, en aza indirgenmesi ve yeniden tasarlanması, çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin kalitesini artırmaktadır. Hizmet tasarımı, çalışanların işe devamsızlığının azaltılması ve iş tatminlerinin sağlanması, çalışanlar arası işbirliğinin sağlanması, sunulan hizmetin standart hale getirilmesi, müşteri tatmininin artırılarak sadakatlerinin sağlanması, işletme imajının korunması ve geliştirilmesi gibi konularda fayda sağlamaktadır (Stuart ve Tax, 1996; Kimes, 2001; Akbaba, 2005).

Otel işletmelerinde hizmetin değerlendirilmesinin büyük oranda müşteri beklentilerine bağlı olması; sunulan hizmetin soyut, ayrılmaz, bozulabilir ve heterojen olması çalışanların ve müşterilerin bir araya geldiği kritik anlarda sorunlara neden

olmaktadır. Hizmetin özellikleri çalışanların hizmeti kontrol altında tutmasını zorlaştırmaktadır (Berry, 1986: 47). Belirli beklentilere sahip olarak işletmeye gelen müşteriler, karşılaştıkları hizmet ile ilgili algılarını önceki beklentileri ile karşılaştırarak değerlendirmektedirler (Parasuraman vd.1988: 15). Hizmet sunumu müşteri beklentilerini karşıladığı oranda müşteri tatmini artmakta, karşılamadığında ise tatminsizlik ortaya çıkmakta, yani hizmet sunumu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, müşteri beklentisinin belirlenmesi, hizmetin beklentiye göre tasarlanması ve en önemlisi çalışanların tutum ve davranışlarının beklentiye uygun olması gerekir.

Otel işletmelerinde sunulan hizmeti değerlendirmek amacıyla daha çok müşteri bakış açısından yararlanılmaktadır. En sade model dahi müşterilerin ne düşündüğüne cevap bularak işletme kararlarının alınmasına yöneliktir (Dale, 2003: 10-11). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti anketinin sıkça kullanılması da bunun bir göstergesidir (Bartkus vd., 2009: 162). Buna karşın Lovelock ve Wirtz (2007), turizm işletmelerinde yöneticilerin özellikle ön alan çalışanlarından müşteri memnuniyeti ile ilgili geribildirim almasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Otel işletmelerinde, hizmette iyileştirme amacıyla müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde olan ön alan çalışanlarının anlık olarak yönetime geribildirimde bulunmaları için çalışanlar teşvik edilmeli ve güçlendirilmelidir. Çünkü ön alan çalışanları müşterilerle ilgili çok değerli bilgilere sahiptir. Otel işletmelerinde sunulan hizmet ile ilgili resmi yollarla geribildirim alınması yaygın olmasına karşın, işletmelerin çalışan geribildirim sistemini de temel bir iş geliştirme tekniği olarak kullanması da önemlidir (Heskett vd., 1994; Fleming ve Asplund, 2007).

Otel işletmelerinde ön alanda çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği de kritik anlarda ortaya çıkan önemli sorunlardan biridir. Rol belirsizliği hizmet odaklılığı olumsuz etkilemektedir. Çalışanların işlerine uygun tutum ve davranış sergilemeleri rollerinin ne olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Ayrıca, rol belirsizliğinin ortadan kalkması müşterilerin çalışanlardan beklentilerinin karşılanmasını da sağlamaktadır (Chung ve Schneider, 2002; Yavaş vd., 2003; Alotaibi, 2011).

Örgütlerdeki insani bakış açısının genellikle müşteri bakış açısı ile ele alındığı, çalışanlara yönelik modellerin ise çalışanların yaptıkları işe yönelik tutum ve algılarının incelenmesi şeklinde ortaya konduğu görülmektedir. İS Modeli ise hizmet sunumunda yaşanan sorunların çözümlenmesi için müşterilerin yanısıra çalışanların görüşlerini de

elde ederek, birlikte değerlendirmeye imkan sunmaktadır. Hizmetin yapısından (soyutluk, ayrılmazlık vb.) kaynaklanan sorunların giderilmesi ve müşterilerin işletmeden ve çalışanlardan beklentilerinin belirlenmesi ile birlikte hizmetin tasarlanması, İS Modeli'nin "müşteri boyutu"nu oluştururken, model aynı zamanda "çalışan boyutu" ile çalışanların işletmeden ve müşterilerden beklentilerini de ön plana çıkarmakta ve uygulamaya dahil etmektedir (Sutton, 2014). Bu yolla sağlanan hizmet odaklı davranış kültürü, müşteri memnuniyetini artırarak, çalışanlara ve işletmeye olumlu bir geri dönüş ve rekabette üstünlük sağlamaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde İS Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin incelenmesidir. İS çalışan ve müşteri boyutlarının hizmet odaklılığa etkisi bir alan araştırması kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bilindiği gibi Türkiye'de *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*<sup>2</sup> yürürlüğe konmasıyla asli konaklama işletmeleri yıldız statüsüne (bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı oteller) göre sınıflandırılmıştır. Otellerin yıldız statüsü, verilen hizmet çeşitliliği yanında, karşılamak zorunda olduğu hizmet standardını da belirler. Bu nedenle, Ankara kapsamında yapılan alan araştırmasında gerçekleştirilmesi planlanan alt amaçlar:

- İS düzeylerinin beş farklı yıldız statüsündeki oteller itibariyle hesaplanması,
- Otellerin hizmet odaklılık durumlarının belirlenmesi,
- İS düzeylerinin hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi,
- Çalışanların ve müşterilerin demografik özelliklerine göre işletmelerin İS düzeyinin ve çalışanların hizmet odaklılığının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

### 4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Otel işletmelerinde sunulan hizmetin ayrılmazlık özelliği çalışanları ve müşterileri hizmetin birer parçası haline getirmekte ve onları hizmet sunum sürecinin önemli aktörleri yapmaktadır. Müşterilerin aldıkları hizmetten, işletmeden ve en önemlisi çalışanlardan beklentileri ve hizmetle ilgili algıları müşterinin tatmin olma veya olmama durumlarını belirlemektedir. Müşterinin hizmet sunum sürecinde önemli bir aktör olarak yer alması, onların bakış açılarının belirlenmesine yönelik pek çok modelin ortaya

---

<sup>2</sup> <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> Erişim Tarihi: 15.07.2017

çıkmasına neden olmuştur. Ancak son yıllarda hizmet sunum sürecinde çalışanların bakış açılarının da dikkate alınması gerektiği görüşü kabul görmeye başlamıştır.

Çalışanların hizmet sunum sürecine etkisi ve müşterilerle etkileşim içerisinde olmaları hizmet odaklı davranış sergilemelerinin önemini ortaya koymuştur. Bu nedenle hizmetin doğru şekilde tasarlanmasında ve sunulmasında, müşteriler kadar çalışanların da görüşlerinin alınması gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde hizmet odaklılığının artırılmasında, sadece müşteri görüşleri değil, çalışanın da dahil olduğu tüm insani aktörlerin müşteriler ile birlikte ele alınması gereklidir.

Otel işletmelerinde müşterinin hizmetin üretim sürecine dahil olması, çalışan ve müşteri etkileşiminin yoğun olmasına neden olmaktadır. Bu etkileşimin kaliteli olması çalışanların hizmet odaklı davranışlarından etkilenmektedir. Buna bağlı olarak son yıllarda otel işletmelerinde, hizmete odaklanmak için insani faktörlere daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu nedenlerle otel işletmelerinde müşterilerin yanısıra hizmetin önemli bir parçası olan çalışanların da görüşlerinin alınarak İS Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin incelenmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu modelin uygulanmasına bağlı elde edilen sonuçlar, Türkiye'de İS Modeli'nin otellerde kullanımına dikkat çekmesi, gerek alanyazına gerekse sektöre yeni bilgiler ve yöntemler önermesi bakımından da önemlidir.

## **5. ALANYAZIN**

Bu bölümde İnsani (Human) Sigma Modeli, hizmet odaklılık ve bu iki kavramın boyutları ele alınarak, konu ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

### **5.1. İnsani (Human) Sigma Modeli**

Sosyal birim olarak nitelendirilen otel işletmelerinde çalışanlar ile müşterilerin sürekli yüz yüze iletişim halinde olması müşteriye bir defada hatasız hizmet sunumu beklentisini gerektirirken, bu yoğun etkileşimin iyi yönetilmemesi kimi zaman müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle, işletme içerisinde “insan sistemi”ni ölçen, yönetimine yön veren ve insani duyguları ön plana çıkaran İS Modeli otel işletmelerinde ön plana çıkmıştır. Bu araştırmanın ana dayanağını oluşturan İS Modeli, otel işletmelerindeki sosyal alanın iyi yönetilmesi ve işletmenin insani yönünün güçlendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007; Sutton 2014).



Otel işletmelerinde geleneksel bazı teknik yetenekler çalışanlarda aranan nitelikler arasında yer alsa da otelcilik sektöründe teknik yeteneklerin zaman içinde geri plana düştüğü ve sosyal becerilerin hizmet kalitesi ve işletme performansını artırmada önem kazandığı görülmüştür. Otel işletmelerinde özellikle ön alanlarda çalışanların sosyal-bireysel yetenekleri daha önemli hale gelmiştir (Akoğlan Kozak ve Özdemir, 2013: 15-16). Çalışanların bu yetenekleri, tutum ve davranışları otel işletmeleri açısından önemli bir kalite göstergesi olduğundan, müşterilerden elde edilecek iyi sonuç çalışanların hizmet odaklı tutum ve davranışları ile ilişkilidir. Bu neden-sonuç ilişkisi aslında, çalışan ve müşteri arasında ortaya çıkan bir sosyal etkileşimdir. İS Modeli bu sosyal etkileşimin düzeyini ölçmeye imkan sunan bir modeldir.

### **5.1.1. İşletmelerde İnsani Sigma Modeli ve gelişimi**

Günümüz müşterilerinin hizmetten beklentilerinin çok yönlülüğü, satın alınan hizmetlerin pek çok faktöre dayanarak değerlendirilmesini gündeme getirmektedir. Hizmet kalitesinin gözle görülen ve gözle görülmeyen boyutlardan oluşması, müşterinin hizmetin göz önünde olmayan boyutlarını fiziksel ipuçlarından yola çıkarak değerlendirmesi ve hizmet kalite algısını oluşturması sonucunu doğurmaktadır. Bununla birlikte otel işletmelerinde çalışan ile müşterinin temas kurduğu yoğun kritik alanlarda taraflar arasındaki etkileşimde yaşanabilen tutarsızlıklar hizmet sunumunu zorlaştırmaktadır (Solnet, 2006: 576). Müşteriler hizmetini aldığı otel işletmesinde bir sorunla karşılaştığında işletmenin diğer hizmetlerini de olumsuz değerlendirebilmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003; Acar Gürel, 2014: 60). Bu nedenle, son yıllarda hizmet kalitesini geliştirmek için müşteri istek ve gereksinimlerini temel alan müşteri odaklı hizmet üretimi anlayışının benimsenmesi yoluna gidilmiştir (Paraskevas, 2001: 251).

Otellerin sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen modeller/yaklaşımlar, daha çok müşteri bakış açısını elde etmeye yöneliktir. Bu yaklaşımlardan en yaygın olanı *beklenti teorisi*, müşteri beklentilerinin işletme tarafından karşılanması veya karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan müşteri tatminini veya tatminsizliğini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Anderson, 1973: 38). Bu teoriye göre müşteriler hizmetin pek çok unsurunu bir arada değerlendirerek ve işletmeden beklentileri ile sunulan hizmetten algıladıklarını karşılaştırarak kalite algısını oluşturmaktadır (Zeithaml vd., 1990; Kavak vd., 2013: 83).

Otel işletmelerinde kalitenin başarılması amacına yönelik olarak yeni ürünlerin ve/veya halen var olan ürünlerin yeniden tasarlanmasında yararlanılan yöntemlerden bir diğeri *Kalite Fonksiyon Göçerimi*'dir (KFG) (Akbaba, 2005: 60). Bu teknikle ilgili olarak turizm sektöründe yapılan araştırmalarda kalite evinin oluşturulma aşamalarının, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve öncelik sırasına konması; hizmet tasarımı, yönetim gereksinimlerini geliştirme ve müşteri ihtiyaçları ile ilişki matrisinin oluşturulması gibi adımlardan oluştuğu sonucuna varılmıştır (Jeong ve Oh, 1998; Pun vd., 2000; Öter ve Tütüncü, 2001). Akbaba (2005), KFG'nin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğini incelemiş ve bu çerçevede otel işletmelerinin özelliklerine cevap verebilecek bir KFG süreci oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre KFG altı adımdan meydana gelen ve dört matris içeren bir süreçtir. Bu adımlar; planlama, müşteri bilgilerinin anlaşılması, hizmet planlama matrisinin oluşturulması, hizmet süreç planlama matrisinin oluşturulması, hizmet kalite kontrol matrisinin oluşturulması ve görev göçerimi tablosunun oluşturulmasıdır.

Müşterilerin bakış açılarını ele alan diğeri bir teknik *hizmet haritalama*, ilk olarak Shostack (1984: 134-135) tarafından ortaya konmuştur. Hizmet haritalamada öncelikle süreçler müşteri ve işletme bakış açısına göre tanımlanır, zaman çerçevesi oluşturulur ve karlılık analizleri yapılır. Bu teknikte başlıca üç tür çizgi ile hizmet sistemini oluşturan bileşenler birbirinden ayrılır. *Görünürlük çizgisi*, hizmet dağıtım sistemini ön-alan ve arka-alan olarak ayıran ve müşterinin dağıtım sürecine ne kadar dahil olduğunu gösteren çizgidir. *Etkileşim çizgisi*, müşteri ile hizmet işletmesi arasında ortaya çıkan doğrudan etkileşimi gösteren çizgidir. Son olarak *iç etkileşim çizgisi*, genellikle müşterinin doğrudan etkileşim kurmadığı süreçler bu çizginin altında yer alır. Hizmet haritalama tekniğinin merkezinde de müşteri bakış açısı yer almaktadır.

Hizmet odaklılık değerlendirilmesinde yararlanılan ve müşterilerin yanısıra çalışanların da bakış açılarının alındığı *SERV\*OR* (Lytle vd., 1998), *dengeli puan kartı* (Kaplan ve Norton, 1993) gibi ölçüm teknikleri bulunmaktadır. Dengeli puan kartıyla ilgili otel işletmelerinde yapılan araştırmalarda, bu tekniğin çok sık kullanılmadığı, buna karşın kullanan otel işletmelerinin teknikten memnun kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Atkinson ve Brown, 2001: 129; Doran vd., 2002: 34; Evans, 2005: 378-379). SERV\*OR sonraki bölümde detaylı ele alınacağından burada değinilmeyecektir.

Buraya kadar açıklanan yaklaşımlarda müşterilerin ve/veya çalışanların hizmet sunumu ile ilgili görüşlerine ayrı ayrı odaklanıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımların

işletmelerin insani yönünü bütüncül bir bakış açısıyla ele alma konusunda eksikleri olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde çalışanların hizmet sunumundaki rollerinin önemi bilinse de çalışanlar ile müşterilerin görüşlerinin birlikte ele alınıp değerlendirildiği çalışma sayısı çok azdır. Çalışanlar ile ilgili araştırmaların insan kaynakları bölümü tarafından, müşterilerle ilgili yapılan çalışmaların ise pazarlama bölümü tarafından yapılması ve sonuçların ayrı ayrı değerlendirilmesi bu sorunun halen devam ettiğini göstermektedir (Lovelock ve Wirtz, 2007). Oysa sosyal etkileşimin yoğun olduğu otel işletmeleri başarıyı, çalışanları ve müşterileri ile ortak çalışarak elde etmektedir. Bu nedenle işletmelerin önemli paydaşları olan bu iki tarafın görüşlerinin birlikte ele alınması son derece önemlidir. Bu bağlamda *İnsani (Human) Sigma Modeli* çalışanların ve müşterilerin beklentileri ve memnuniyetlerinin birlikte ölçülmesine imkan tanınması; çalışan ve müşteri boyutlarının birbirinden daha önemli olmadığına vurgu yapması bakımından ön plana çıkmaktadır.

İS Modeli ilk olarak Fleming vd. tarafından 2005 senesinde ortaya konmuş ve 2007 senesinde Fleming ve Asplund tarafından yayınlanan *Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter* adlı kitapta detaylı ele alınmıştır. Bu model hem çalışanların işletme ve müşteriler ile ilgili, hem de müşterilerin işletme ve çalışanlar ile ilgili görüşlerinin alınması ve bu iki tarafın görüşlerinin karşılaştırılmasına dayanan bir modeldir (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007; Sutton, 2014).

Fleming ve Asplund (2007: 23-24) İS Modeli'ni, dünyanın en iyi ve en kötü yönetilen işletmelerinin 10 milyon müşterisinden ve 10 milyon çalışanından edindikleri veriler ve deneyimler sonucunda ortaya koymuşlardır. Finans, profesyonel hizmetler, perakende ve toptan satış yapan pek çok farklı sektörden işletmenin yönetim yaklaşımlarında İS Modeli'ni uygulamışlardır. Bu modelde, çalışanların işletmeyle bütünleşme düzeylerinin (çalışanın işletmeyi tanımlaması) ve çalışanların müşteriler hakkındaki düşüncelerinin (çalışanın müşterileri tanımlaması) çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla sundukları hizmete etkisi, İS Modeli'nin çalışanlarla ilgili kısmını oluşturmaktadır. Müşterinin işletmeyle kurduğu bağın ve müşteri memnuniyetinin düzeyi (müşteri sadakati ve hayranlığı), müşterilerin çalışanlar hakkındaki düşünceleri (müşterinin çalışanları tanımlaması) ve müşterinin işletmeyi tanımlaması, müşterilerin bakış açısından işletmenin insani yönünü temsil etmektedir. İS Modeli'nde çalışanlar ve müşteriler için hazırlanmış ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler çalışan-işletme, müşteri-işletme ve çalışan-müşteri etkileşimini ortaya koymak üzere geliştirilmiştir. Geliştirilen

ifadelerin yalnızca müşterilerin değil çalışanların da konuyla ilgili görüşlerinin alınmasına yönelik olması, bu modelin özgülüğünü ortaya koymaktadır.

İS Modeli uygulanırken bir ekonomist ya da mühendis gibi hareket edilmeden, insani duygular ön plana çıkarılarak çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi incelenmeli ve bu üç taraf bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Duyguların, çalışanların ve müşterilerin davranış ve kararlarını çok fazla etkilediği unutulmamalıdır. İş gruplarında ve bireysel düzeyde farklılıklar fazla olduğundan çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi lokal olarak ölçülmeli ve yönetilmelidir. Model uygulanırken işletme yönetiminin tam desteği alınmalıdır (Fleming vd., 2005: 108; Fleming ve Asplund, 2007: 24-28). Alanyazında henüz çok fazla ele alınmamış olan bu yaklaşımın en önemli avantajlarından biri de modelin herhangi bir hizmet işletmesinin küçük bir bölümünde uygulanabileceği gibi birden fazla işletmede de uygulanabilir olmasıdır (Sutton, 2014).

Aşağıda İS Modeli'nde işletmelerin İS değerinin nasıl elde edildiği açıklanmaktadır. İS değeri işletmelerde hizmet karşılaşması değerini ortaya koymaktadır. İşletmenin İS değerini elde edebilmek için çalışan ve müşterilere yöneltilen ifadelerle verdikleri cevapların ortalaması alınmaktadır. Çalışanların ifadelerle verdikleri cevapların ortalaması “çalışan etkileşimi”ni, müşterilerin ifadelerle verdikleri cevapların ortalaması ise “müşteri etkileşimi”ni ortaya koymaktadır. Çalışanların ve müşterilerin etkileşim değerlerinin her ikisi veya bu değerlerden herhangi biri 50'ye eşit veya 50'den düşükse İS değeri için aşağıdaki formül uygulanmaktadır:

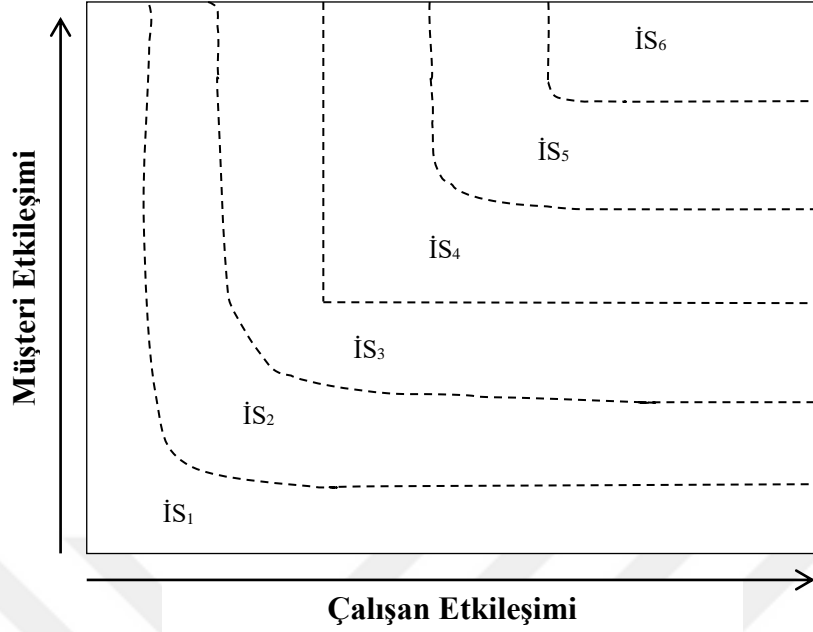
$$İS = \sqrt{\frac{\text{çalışan etkileşimi} \times \text{müşteri etkileşimi}}{2}}$$

Eğer çalışan ve/veya müşteri etkileşiminin ortalaması 50'nin üzerindeyse şu formül uygulanmaktadır:

$$İS = \sqrt{\text{çalışan etkileşimi} \times \text{müşteri etkileşimi} \times \left( \frac{\text{en yüksek yüzdellik değer}}{\text{en düşük yüzdellik değer}} \right)^{0,125}}$$

İkinci formülde yer alan “en yüksek yüzdellik” ve “en düşük yüzdellik” değerler, çalışanların ve müşterilerin en yüksek ve en düşük değeri verdikleri ifadelerden elde edilen değerlerin ortalamasıdır.

Bu formüllerin uygulanmasıyla hesaplanan değer o işletmenin İS değeridir. Bu değer Şekil 5.1.'de yer alan İS haritasına yerleştirilmektedir.



- İS<sub>1</sub> = 0 ile 10 arası değerler
- İS<sub>2</sub> = 10 ile 30 arası değerler
- İS<sub>3</sub> = 30 ile 50 arası değerler
- İS<sub>4</sub> = 50 ile 70 arası değerler
- İS<sub>5</sub> = 70 ile 90 arası değerler
- İS<sub>6</sub> = 90 ile 100 arası değerler

Şekil 5.1. İnsani Sigma Haritası

Kaynak: Fleming ve Asplund, 2007: 209

İS haritasındaki İS<sub>1</sub> ve İS<sub>2</sub> kısımlarında yer alan işletmelerin çalışan, müşteri ve işletme etkileşim puanı (İS değeri) sırasıyla “0 ile 10” ve “10 ile 30” değerleri arasındadır. Bu kısımlarda yer alan işletmelerde çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminde dengesizliğe ve düşük finansal performansa işaret etmektedir. Önemli oranda müdahale ve iyileştirme gerektirir.

İS değeri “30 ile 50” arasında yer alan işletmeler ise haritanın İS<sub>3</sub> kısmındadır. Bu kısımda da yine bir dengesizlik söz konusudur. Öte yandan, İS<sub>3</sub> işletmenin bir alanda güçlü olduğunu ancak diğer bir alanda zayıf kaldığını gösterir. İşletmelerde çalışanların işletme ile bağlarının kuvvetlendirilmesi ancak buna karşın müşterilerin işletmeye bağlılıklarının kuvvetlendirilmemiş olması müşterilerin memnuniyetini ve işletmeyi tercih etme eğilimlerini azaltacaktır. Bunun tam tersi durumunda da çalışanların bağlılığı ve üretkenliği azalacaktır. Kısacası işletmenin tek bir tarafın etkileşiminin kalitesini artırmaya odaklanması sonucu üretkenliğin azalması söz konusudur.

İS değeri “50 ile 70” arasında yer alan işletmeler İS<sub>4</sub> kısmında yer almaktadır. Bu kısımda yer alan işletmelerin performansı çok iyi ve çalışan, müşteri ve işletme

etkileşimi dengelidir. Ancak sürdürmek ve güçlendirmek için işletme çalışma yapmaya devam etmelidir.

İS haritasındaki İS<sub>5</sub> ve İS<sub>6</sub> kısımlarında yer alan işletmelerin İS değeri sırasıyla “70 ile 90” ve “90 ile 100” değerleri arasındadır. Bu kısımlarda yer alan işletmeler mükemmel performansa sahip işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. İS<sub>4</sub>, İS<sub>5</sub> ve İS<sub>6</sub> alanındaki işletmeler İS<sub>1</sub>, İS<sub>2</sub> ve İS<sub>3</sub> alanındaki işletmelerden daha iyi performansa sahiptir. İşletmeler İS haritasının bu kısımlarında yer almaya ve yerlerini korumaya çalışmalıdır (Fleming ve Asplund, 2007: 208-210; Sutton, 2014: 111-112).

İşletmelerin İS değerinin artırılması ve İS haritasındaki İS<sub>4</sub>, İS<sub>5</sub> ve İS<sub>6</sub> kısımlarında yer alması ve yerini koruması işletmede sürdürülen çalışmaların başarısını yükseltir. Ayrıca yatırımların riskinin az olması işletmeye yönelik yatırımları da artırmaktadır. Bu nedenle İS değeri işletmeler açısından kritik öneme sahiptir (Fleming ve Asplund, 2007: 210).

### **5.1.2. İnsani Sigma Modeli'nin boyutları**

Çalışanın işletmeye bağlılığının yüksek olmasıyla ortaya çıkan çalışanın hizmet odaklı tutum ve davranışlarının müşteri memnuniyeti ile önemli bir bağı vardır. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi çalışanları ve müşterileri ile birlikte sosyal kurumlar olan hizmet işletmelerinde, çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin düzeyi işletmelerin İS değerini belirlemektedir. Bu çok yönlülüğünün sonucunda ortaya çıkan İS Modeli'nin temel iki boyutu olarak çalışanlar ve müşteriler aşağıda ele alınmaktadır.

#### **5.1.2.1. İnsani Sigma Modeli müşteri boyutu**

İS müşteri boyutu; “*tutumsal bağlılık*”; “*müşteri sadakati*”; “*duygusal bağlılık*”; “*müşterinin işletmeyi tanımlaması*” ve “*müşterinin çalışanları tanımlaması*” faktörlerinden oluşmaktadır.

Müşteri sadakati bir ürün ya da hizmete müşteri olma sıklığı, sürekli olarak aynı mal ve hizmeti ya da firmayı tercih etmektir (Zeithaml vd., 1996; Dick ve Basu, 1994). Müşteri sadakatinin davranışsal yönü ve tutumsal yönü bulunmaktadır. Sadakatın davranışsal yönü, müşterilerin işletme ürünlerini veya hizmetlerinin tekrar satın almasıdır. Tutumsal sadakat ise işletme ile duygusal bağ kuran müşterinin tekrar satın alma filini gerçekleştirirse de işletme hakkında olumlu konuşması, başkalarına tavsiye etmesi, başkalarını işletmenin ürünlerini veya hizmetlerini alması için ikna etmesidir (Kumar ve Shah, 2004; Hartmann ve Ibanez, 2006). Müşteri sadakati, tutumsal ve

duygusal bağıllık arasındaki ilişki bağlamında İS Modeli'nde yer alan bu üç faktör “*müşteri sadakati ve hayranlığı*” başlığı altında incelenmiştir.

#### **5.1.2.1.1. Müşteri sadakati ve hayranlığı**

Alanyazında müşteriler rasyonel tatmin olan ve duygusal tatmin olan müşteriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Rasyonel olarak tatmin olan müşteriler aldıkları hizmetten memnundurlar ancak, duygusal olarak tatmin olmuş müşterilerin tersine işletme ile duygusal bir bağ kurmazlar. Duygusal olarak tatmin olmuş müşteriler ise işletme ile aralarında oluşan bağ sonucunda o işletmeye ek katkı sağlar. Örneğin, işletmede daha fazla zaman geçirir, daha fazla ürün satın alarak daha fazla para harcar, diğer insanları o işletmenin hizmetini alması için teşvik eder. Bu nedenle, günümüzde işletmeler müşterilerini duygusal olarak tatmin etmeye çalışarak onlarla bağ kurmalıdır (Fleming ve Asplund 2007: 76-78).

Müşterilerin tatmin düzeylerinin ölçülmesinde sık kullanılan beklenti teorisi (Parasuraman vd., 1988; Wirtz vd., 2000; Bartikowski ve Llosa, 2004) gibi yaklaşımlar ile sunulan hizmetin değerlendirilmesinde müşteriden derin yanıtlar alınamamaktadır (Oliver vd., 1997; Giese ve Cote, 2000). Bu nedenle, müşterilerin işletmeyle *tutumsal* ve *duygusal bağıllıklarının* sağlanarak *müşteri sadakati ve hayranlığının* oluşmasında etkili olan ve müşteri deneyimi ile birlikte psikolojik bir durum olarak ortaya çıkan müşteri ile işletme arasındaki kuvvetli etkileşim (Brodie vd., 2011: 257), müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde temel alınmalıdır (Bowden, 2009: 64-65). Çünkü müşteri ile işletme arasındaki etkileşimin gücü, müşterinin bir işletmeyle tutumsal ve duygusal bağ kurma düzeyini ortaya koymaktadır (McEwen, 2004).

Müşterileri ile tutumsal ve duygusal bağ kurmak isteyen işletmeler, müşteri işletme etkileşiminin kuvvetlendirilmesine daha stratejik bakmaya başlamışlardır. Bu bakış açısı işletmeler ve müşterileri arasında daha derin ve anlamlı bir bağın kurulmasını, müşteri ilişkilerinin kuvvetlenmesini, müşterilerin işletmeyi tatmin edici bulmasını, işletmeyi tercih etmeye devam etmesini ve bunun da ötesinde başkalarına o işletmeyi tavsiye etmesini sağlamaktadır (Fleming ve Asplund, 2007: 97).

Sadık müşteriler motive olarak işletmenin hizmetini satın almanın da ötesinde işletme ile tutumsal ve duygusal bağ kurarlar (Van Doorn vd., 2010: 255). Bu bağ sonucunda müşteriler işletmenin söz verdiği hizmeti sunacağına ve işletmede karşılaşılabileceği bir problemde işletmenin tatmin edici bir çözüm sunacağına inanır, kısacası işletme markasına güvenir. Bu güven sonucunda müşteriler işletme ile

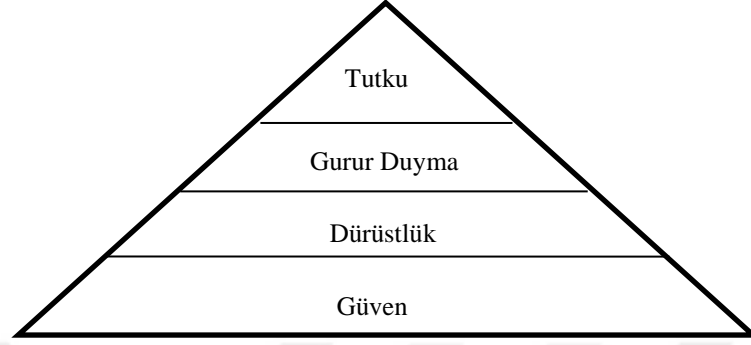
aralarında gerçekleşen işlemler için temel olanın ötesine geçerek gönüllü olarak işletmeye kaynak sağlarlar, işletmeye bağlılıklarını gösterirler ve daha fazla yolla işletmeye değer katarlar. Müşteriler diğer bireyleri işletmenin hizmetini almak/almamak konusunda teşvik eder ve işletmeye hizmetlerini yenileme ve/veya iyileştirme konularında geribildirim sağlar (Van Doorn vd., 2010; Kumar vd., 2010; Verhoef vd., 2010; Brodie vd., 2013). Bu bağlılık, müşterilerin hizmetin bir parçası olması ve karşılıklı etkileşimin sonucu ortaya çıkmaktadır (Kumar vd., 2010: 301). Bu nedenle işletmeler, iş performansını ve müşteri değerini artırmak için müşterilerini "birlikte üretim/yaratma" ile müşteri-işletme etkileşimi potansiyeline ilgi göstermeli (Vargo ve Lusch, 2004; Prahalad ve Ramaswamy, 2004; Auh vd., 2007; Chan vd., 2010) ve müşterilerini daha kapsamlı değerlendirmelidir.

Müşterilerin işletmeye katkılarından yararlanmak isteyen yöneticiler dört tip müşteri davranışını (genişletme, geliştirici, etkileyici, harekete geçirme) bilmelidir. Bunlardan ilki *genişletme davranışı*dır. Bu davranış tipinde müşteriler kaynaklarını kullanarak bir işletmenin müşteriye sunduklarına eklemeler yapar ve genişletir. İkinci tip davranış *geliştirici davranıştır*. Müşterilerin işletmenin teklifinin geliştirilmesini kolaylaştırmak için bilgi, beceri ve zaman gibi kaynaklar ile katkıda bulunmaktadır. Üçüncü tip davranış olan *etkileyici davranış tipinde*, müşteriler kaynaklarını ve becerilerini, diğer aktörlerin algılarını, tercihlerini veya işletmeyle ilgili bilgilerini etkilemek için kullanmaktadırlar. Dördüncü ve son davranış ise *harekete geçirme davranışı*dır. Bu davranış tipi, diğer paydaşların işletmeye yönelik eylemlerini harekete geçirmek için kaynaklarını ve zamanını kullanan müşterileri ifade eder (Jaakkola ve Alexander, 2014: 255).

Otel işletmelerinde müşterinin tutumsal ve duygusal bağlılığı ile müşteri sadakati ve hayranlığı hizmet sunum sürecini etkilemektedir. Bu nedenle, hizmet performansını ve müşteri değerlendirmelerini anlamak için öncelikle işletme ile müşteri arasındaki bağı anlamak gerekir (Bowden, 2009: 64). Müşteri ihtiyaçlarına yönelik işlevsel gerekliliklere ve genel memnuniyete uygunluğun ötesinde, daha gelişmiş bir bakış açısıyla konuya yaklaşmakta fayda vardır. Schneider ve Bowen (1999), müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, müşterilerin duygusal gereksinimlerini işletmenin karşılması veya karşılanmaması ile karakterize olabileceğini belirtmişlerdir. Müşterilerin duygusal gereksinimleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzerdir. Buna paralel olarak İS Modeli'ne bakıldığında da müşteri gereksinimlerinin Maslow'un



hierarchy to a similar hierarchical structure is observed. Customers' basic emotional needs are replaced by *güven* (trust) and higher-level needs (pride and passion) are replaced by *güven* (trust). Customer need pyramid is shown in Figure 5.2:



**Şekil 5.2.** Müşterilerin ihtiyaç piramidi

Kaynak: Fleming ve Asplund, 2007: 97

The first level of the hierarchy is *güven* (trust), which is related to the ability of the manager and employees to give trust to customers. It is the most powerful level in the hierarchy. The second level is *dürüstlük* (honesty), which is the ability to be honest. The third level is *gurur duyma* (pride), which is the ability to be proud. The fourth and final level is *tutku* (passion), which is the ability to be passionate. Customers who are passionate about the company are more likely to be loyal and to buy more products. Customers who are proud of the company are more likely to be satisfied and to recommend the company to others. Customers who are honest are more likely to be fair and to pay for their purchases. Customers who trust the company are more likely to be loyal and to buy more products.

According to the IS Model, the relationship between the customer and the company is based on trust and emotional connection. This relationship can be strengthened by providing personalized services, such as personalized recommendations and personalized offers. This relationship can also be strengthened by providing excellent customer service, such as fast response times and high-quality service. This relationship can also be strengthened by providing excellent employee service, such as training and development opportunities. This relationship can also be strengthened by providing excellent company culture, such as a focus on customer service and a commitment to excellence.

Customer loyalty is a result of the customer's satisfaction with the company's products and services. Customer loyalty is a result of the customer's trust in the company and its employees. Customer loyalty is a result of the customer's emotional connection to the company. Customer loyalty is a result of the customer's identification with the company and its values.

Modeli'nin müşteri boyutunda *müşterinin işletmeyi tanımlaması* ile *müşterinin çalışanları tanımlaması* da yer almaktadır. Bu konular aşağıda ele alınmaktadır.

#### **5.1.2.1.2. Müşterinin işletmeyi tanımlaması**

Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte müşterileriyle yüksek etkileşim içerisinde olan hizmet işletmeleri daha müşteri odaklı bir yapıya sahip olmuştur. Hizmet işletmelerinin pazarlama stratejisinin temelinde müşteri memnuniyeti yer almaktadır. Müşteri memnuniyeti, müşteri beklentilerinin karşılanması amacıyla ihtiyaçları anlama, yönetme ve onlara etki etmedir (Eroğlu, 2005: 10). Müşteri tatmini, müşterinin beklentilerinin karşılanması sonucunda elde edilirken, müşteri memnuniyeti müşterinin beklentilerinin ötesinde müşterinin olumlu bir sürpriz ile karşılaşması sonucu elde edilmektedir (Oliver vd., 1997; Rust ve Oliver, 2000; Arnold vd., 2005). Müşteri memnuniyetinin sağlanması ile müşteri, o işletmenin kendisi için en uygun işletme olduğunu düşünür, hatta o işletmenin müşterisi olmaktan gurur duyar.

Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, bireylerin gerçek deneyimlerini beklentileriyle karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkmakta (Oliver, 1980; Oliver vd. 1997; Eroğlu, 2005), müşterinin beklentileri ile tüketim ya da kullanım sonucunda ortaya çıkan gerçek durum arasındaki fark incelenerek belirlenmektedir. Müşteri kendi zihinsel süreci içerisinde beklentileri ile gerçekleşen durumu karşılaştırmak suretiyle, sunulan ürün ya da hizmetin değişik boyutlar açısından memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini ne şekilde etkilediğini değerlendirmektedir (Eroğlu, 2005: 9).

Müşteri odaklılık, işletmelerin hizmetin kalitesini, kendilerinin önceden belirledikleri özellikleri temel alarak değerlendirmeleri yerine, müşterilerin bu ürün ve hizmetleri nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini dikkate almayı gerektirir. Bu nedenle işletmelerin sundukları hizmetin kalitesini müşteri memnuniyet araştırmaları yoluyla değerlendirmeleri önem taşımaktadır (Tak, 2002: 143-159). Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, müşteri beklentilerinin karşılanmasının müşteri memnuniyetini ve sadakatini anlamada yeterli olmadığını göstermiştir. Müşterilerin duyguları bu noktada daha önemli hale gelmiştir (Schneider ve Bowen, 1999; Fleming vd., 2005).

Müşteri memnuniyetinin sağlanması hizmet işletmelerinde daha zordur. Çünkü ürün soyuttur ve müşteriler tüketimi işletmeye giderek gerçekleştirmektedir. Yüz yüze iletişimin ve etkileşimin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde çalışanların müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği üzerindeki etkisi fazladır. Bunun sonucunda müşterilerin işletmeyle ilgili duyguları ve işletmeye olan sadakatleri çalışanlardan

yüksek düzeyde etkilenmektedir. Bu noktada çalışanların tutum ve davranışlarının hizmet odaklı olması büyük önem taşımaktadır (Kumar vd., 2001; Crotts ve Magnini, 2011). Çalışanların etkisinin yanısıra, müşterilerin her ziyaretlerinde onlara sürpriz yaparak farklı hazlar yaşatmak da müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmakta ve müşterinin işletmeyi olumlu yönde tanımlamasını sağlamaktadır (Crotts ve Magnini, 2011: 721).

Müşteri beklenti ve ihtiyaçları her geçen gün değişmektedir. Kuşkusuz müşterilerin bireysel ihtiyaçlarının belirlenerek karşılanması müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran en önemli unsurdur. Otel işletmelerinde, hizmet çalışanlarının müşterileriyle birlikte hareket eden, onları dinleyen, anlık ihtiyaçlarını karşılayan bir yaklaşım sergilemeleri yönünde teşvik edilmeleri de müşterilerin işletmeleri olumlu tanımlamaları için daha önemli hale gelmiştir (Fleming ve Asplund, 2007).

#### **5.1.2.1.3. Müşterinin çalışanları tanımlaması**

Bireysel ilişki ve bireylerarası etkileşim, malların ve hizmetlerin değerlendirilmesini etkilemektedir (Bitner vd., 1990; Beatty vd., 1996). Hizmetlerin soyut niteliği, müşterinin üretim sürecine dahil edilmesi, çalışanların ve müşterilerin hizmet üretmek için birlikte hareket etmesi, aralarındaki etkileşimin zamanla tekrarlanmasıyla aralarında bir bağın kurulması, hizmetlerin pazarlanmasında bireylerarası ilişki kavramını daha önemli hale getirmektedir (Bowen 1986; Gummesson 1987). Bu nedenle bireylerarası etkileşim, özellikle müşteri-çalışan etkileşiminin yüksek olduğu hizmet sektörü için çok önemlidir (Crosby vd., 1990; File ve Prince, 1993).

Temelini sosyal psikolojinin oluşturduğu müşterinin çalışanları tanımlaması, sosyal tanımlamanın bir türüdür. Hizmet sunumu sırasında öznel deneyim, çalışanın davranışlarının ve görünümünün müşterinin kendine özgü değerlendirmeleri ile etkileşime girmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Sutton 2014: 48). Bir işletmede müşterilerin çalışanları olumlu tanımlıyor olması, müşterilerin o işletme ve çalışanlar ile iletişimlerinin kuvvetli olduğunu, kendilerini işletme ve çalışanlar ile aynı takımın üyesi gibi hissettiklerini, tatminlerinin arttığını ve işletmeye sadık olduklarını göstermektedir (Stinglhamber vd., 2002; Jamal ve Adelowore, 2008).

İnsanlar, kendi görüş ve fikirlerini, kendileriyle aynı olduklarını düşündükleri kişilere bağlı kalarak korumaya ve geliştirmeye çalıştıkları bilinmektedir. Bireyler, kendi eylemlerini ve diğer bireyler ile sosyal etkileşim süreçlerini yönlendirmek

amacıyla birbirlerini anlamaya çalışırlar. Bu durum hizmet sunumunda da geçerlidir. Hizmet sunumunda müşteriler, hizmet çalışanı ve diğer bireyleri anlamaya çalışarak onlarla etkileşime girmektedir (Fiske, 1993).

Müşterinin çalışanları tanımlamasında en önemli unsurlardan biri müşteriler ve çalışanlar arasındaki benzerlik algısıdır. Bu benzerlik algısı hizmet sunumunda iletişimi kolaylaştırmaktadır (McGinnies ve Ward, 1980'den aktaran Sutton, 2014). Algılanan benzerlik, bireylerin kişilerarası engelleri azaltmalarına yardımcı olur, diğer bireyleri kişisel olarak tanımlamalarını sağlar ve başkalarının güven değerlendirmesi yapmalarını kolaylaştırır (Coulter ve Coulter, 2002: 36). Bunun yanı sıra Gwinner vd. (1998: 112), hizmet işletmelerinde müşterilerin çalışanlar ve işletme ile kurduğu sosyal ilişkileri kendilerine gösterilen özel ilgiden daha fazla önemsediklerini ileri sürmüştür. Aşinalık, önemsenme, dostluk kurma, yakınlaşma ve güven duyguları müşteriler açısından daha önemlidir (Gremler ve Brown, 1998'den aktaran Gremler ve Gwinner, 2000). Bu duygular müşteriler ile çalışanlar arasında bağ kurarak, müşterinin çalışanlar ile kendisini daha rahat hissetmesini ve beklentilerini daha iyi açıklayabilmelerini sağlar. Böylece hizmetten edindikleri deneyim geliştirilir (Fleming vd., 2005).

#### **5.1.2.2. İnsani Sigma Modeli çalışan boyutu**

Bu boyut, *çalışanın işletmeyi tanımlaması ve çalışanın müşterileri tanımlaması* faktörlerinden oluşmaktadır.

##### **5.1.2.2.1. Çalışanın işletmeyi tanımlaması**

Çalışanların güveni, gelişimi ve çalışan tatmini gibi pek çok unsuru içeren (Sutton, 2014: 128), örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan ve finansal performansı tahmin etmeye yönelik kullanılan *çalışan-işletme etkileşimi* kavramı (Baumruk, 2004; Richman, 2006), çalışanın işletmeyi tanımlamasında etkili olan temel unsurdur. Çalışan-işletme etkileşimi kavramı ile ilgili alanyazında pek çok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan biri bu kavramı, çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kişisel gelişimi teşvik eden ve onların motivasyonunu artırarak, işe ve diğerleriyle bağlarını geliştiren görev davranışları, şeklinde tanımlamaktadır (Kahn, 1990: 700).

Çalışan-işletme etkileşimi ile ilgili tanımlara bakıldığında bilişsel özelliklerin ve duyguların rolünün etkisinin vurgulandığı görülmektedir. Örneğin, Schaufeli vd. (2002: 74) çalışan-işletme etkileşimi kavramını, tek bir nesne, olay, birey ya da davranış üzerine odaklanmayan ve örgütsel üretkenliği artıran duygusal-bilişsel bir durum, olarak

tanımlamışlardır. İşletmelerde çalışanlar işleri ile yalnızca fiziksel değil bilişsel ve duygusal olarak da etkileşim içerisinde olmalıdır (Hardaker ve Fill, 2005: 368). Çalışanların duygusal etkileşimi, grubun moralini, uyumunu ve anlaşmasını artırmaktadır. Etkileşim iş yerinde devamsızlığın azalması, işletmeye bağlılığın, güvenin, iş tatmininin ve performansın artması gibi bireysel katkıları vardır. Bunun yanısıra müşteri tatminini ve sadakatini de sağlaması açısından önemlidir (Harter vd, 2002; Salanova vd., 2005; Kim, 2011). İşletmeyle kuvvetli etkileşimi olan çalışanlar duygusal ve sosyal olarak işletmenin misyon, vizyon ve amacına bağlı olduklarından, işletmelerinin başarılı olmasını isterler (Fleming ve Asplund, 2007). Bu nedenle çalışan etkileşimini artıracak bir iş çevresi yaratılmalı, çalışanlara iyi bir eğitim ve kendilerini geliştirme fırsatı verilmeli, çalışanlar güçlendirilmeli ve onların morallerini ve motivasyonlarını yüksek tutacak çalışmalar yapılmalıdır (Schlesinger ve Heskett, 1991; Boshoff ve Allen, 2000; Yavaş vd., 2003; Wiley vd., 2006).

İS Modeli'nde çalışan-işletme etkileşiminin üretkenlik, karlılık, çalışanları işletmede tutma ve müşteri-işletme etkileşimi ile istatistiksel olarak bağlantısı vardır. İşletme ile etkileşimi kuvvetli olan çalışanlar tutku ile çalışarak işletmeleriyle derin bir bağ kurmaktadır (Fleming ve Asplund, 2007).

Çalışanların işletme ile etkileşimlerinin kuvvetlendirilmesinde karşılaşılan bazı zorluklar vardır. Örneğin, turizm sektöründe çalışanların günlük yaptıkları rutin işlerde işletme yöneticilerinde derin izlenim bırakmaları güçtür ve bu durum çalışanların değerlendirilmesini ve etkileşim düzeyinin artırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin bu konuda, çalışan anketleri, odak grup görüşmeleri ve detaylı GAP analizi gibi pek çok tekniği bir arada kullanması gerektiği belirtilmektedir (Lockwood, 2005).

Günümüzde işletmeler çalışanlarından daha fazla çalışmalarını ve daha fazla üretmelerini istemektedir. Bu nedenle çalışanlar kendilerini kanıtlamak için ve işsiz kalma korkularından dolayı olması gerekenden daha fazla çalışmaktadır. Bu durum çalışanların işkolik olması sonucunu doğurmaktadır. İşkoliklik ile hizmet odaklılık arasında pozitif yönde bir ilişki olmasına karşın, bu durumun olumsuz tarafları daha ağır basmaktadır. İşkolik bireylerin özel hayatlarında ve iş çevresinde ilişkilerinin bozulması ve bu durumun işlerine yansması, işletmeler açısından istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır (Serçeoğlu ve Selçuk, 2016). Bu noktada önemli olan çalışanların işkolik olmaları değil, verdikleri hizmeti en iyi şekilde sunmaları, diğer bir ifade ile hizmet odaklı olmalarıdır. Bu nedenle, çalışan ve müşteri etkileşiminin yoğun olduğu otel

işletmeleri, çalışanların hizmet odaklı tutum ve davranışlarını destekleyen güçlendirici bir liderlik anlayışını benimsemelidir. İşletmeler, çalışanların rollerini ve işe katkılarını anlamalarını sağlamalı ve böylece işletme ile etkileşimlerini kuvvetlendirmelidir (Endres ve Mancheno-Smoak, 2008; Sutton, 2014).

Çalışanların işletme ile bağlarının kuvvetli olması müşteri tatminini ve gelir artışını önemli oranda etkilemektedir. İşletme ile etkileşimi kuvvetli olan çalışanlar daha faydalı, daha hizmet odaklı, daha güvenilir ve işten ayrılma niyetleri daha az olan kişilerdir. Ayrıca, hizmet sunumlarının kalitesi daha yüksektir (Heskett vd., 1994; Prahalad ve Ramaswamy, 2000). Bu noktada, çalışan etkileşimi ile müşteri etkileşimi arasındaki bağı birlikte ele almak işletmelerin içinde bulunduğu gerçek durumu ortaya koymak açısından çok önemlidir. Bu noktada, Fleming vd. (2005)'in ortaya koyduğu İS Modeli'nin çalışan boyutunda çalışanların etkileşimi ve çalışanların müşterileri tanımlaması ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerle çalışanların etkileşiminin düzeyi ve çalışanların müşteriler ile aralarındaki ilişkinin boyutu ortaya koyulmaktadır.

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki işletmeler, çalışanların işletme ile etkileşimlerinin kuvvetli olmasıyla başarılı olabilmektedir. Etkileşimi kuvvetli olan çalışanlara sahip işletmeler, çalışanları tarafından daha olumlu tanımlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların etkileşiminin düzeyini artırmak için açık, etkileyici ve önemli amaçlar tanımlanmalı, çalışanın kendisinden neler beklendiğini bilmesi sağlanmalıdır. İşletme içi iletişim kanalları açık olmalı ve çalışanın rolünü anlaması için onlara destek verilmelidir. Bunların yanısıra çalışanın işini doğru yapabileceği ekipman çalışana temin edilmeli (Gibbons, 2006), yeni şeyler öğrenmesi ve kendini geliştirmesi için ona fırsat verilmeli ve çalışanların gelişimi ile ilgili onlara geribildirim sağlanmalıdır (Fleming vd., 2005).

#### **5.1.2.2.2. Çalışanın müşterileri tanımlaması**

Çalışanların kurumsal sınırın diğer tarafındaki kişilerin eğilimlerini veya değerlerini yorumlayabilecekleri fikri halihazırda alanyazında yer almasına karşın çalışanın müşterileri tanımlaması daha yeni bir kavramdır (Sutton, 2014). Ashforth ve Mael (1989)'a göre çalışanın müşterileri tanımlaması, işletmede ön alan çalışanlarının müşteri saygınlığını, müşteriyle benzerliklerini ve/veya farklılıklarını nasıl yorumladığıdır. Sosyal tanımlamanın türü veya sınıflandırması olan çalışanın müşterileri tanımlaması, bir çalışanın müşteri ile ne kadar özdeşleştiği, kendisini müşterilerle ne kadar benzeştirdiği veya aynı hissettiğidir (Sutton, 2014: 49).

Çalışanın işletmeyi tanımlamasını sağlayan ve işyeri davranış ve tutumlarını etkileyen çalışanın müşterileri tanımlaması (Pratt, 1998; Riketta, 2005; Van Dick vd., 2006), otel işletmelerinde müşterilerle işletme arasında bağ kuran ön alan çalışanlarının işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alarak, daha hizmet odaklı performans göstermelerini sağlamaktadır (Tyler ve Blader, 2001; Wieske vd., 2007; Sluss ve Ashforth, 2007). Müşterileri tanımlayarak onlarla bağ kurabilen, bununda ötesinde kendisini müşterilerle aynı takımın üyeleri olarak gören çalışanlar, müşterilere daha nazik ve saygılı davranarak müşterilerin bir sorunla karşılaşmaması için ellerinden gelen her şeyi yaparlar. Diğer bir ifadeyle, bu çalışanların daha hizmet odaklı oldukları ve daha iyi hizmet sundukları söylenebilir (Fleming vd., 2005).

Hizmet odaklılık, çalışanların, müşterinin ihtiyaçlarını yeterince karşılamaya yönelik davranışlarına işaret eder (Stock ve Hoyer, 2005: 536). Hizmet odaklı çalışanlar genellikle artan etkileşim düzeylerini yansıtan davranışlar sergiler (Bakker vd., 2004; Babakus vd., 2009). İşletmelerin ön alan çalışanlarının hizmet odaklılığını artırma çabaları, çalışanların işlerine kendilerini daha fazla vermelerini, işlerine daha olumlu yaklaşmalarını ve işlerine devam etmelerini sağlamaktadır (Peccei ve Rosenthal, 2000, Chandrasekhar, 2001). Bunların yanısıra çalışanlar ile müşteriler arasında olumlu yönde bir ilişki gelişmektedir (Anaza ve Rutherford, 2012). Ayrıca, çalışanın müşterileri tanımlamasının olumlu sonuçları, çalışan-işletme etkileşiminin kuvvetli olmasının ve çalışanın işe devam etmesinin anahtarıdır (Cartwright ve Holmes, 2006; Ashley vd., 2011).

Otel işletmelerinde işletme ile müşterileri arasında bağ kuran ön alan çalışanları “sosyal alan”ın karmaşık olması nedeniyle işletmeyi ve müşterileri kendi öz benliği ile yani müşterinin kendi kişiliğine ve düşünce yapısına uygun olup olmadığı ile değerlendirir. Bu noktada, çalışanın hem işletmeyi hem de müşterileri daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmesi hususu önemlidir (Sutton, 2014).

## **5.2. Hizmet Odaklılık Kavramı**

Hizmetlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, hizmet işletmesi ile müşterilerinin çok daha fazla etkileşim içerisinde olmalarını sağlamaktadır. Bu etkileşim, işletme ile müşterilerin “değeri” birlikte yaratmaları (co-creation) sonucunu doğurmuş ve son yıllarda *hizmet odaklılık* kavramını ön plana çıkarmıştır. Müşteri odaklı ve ilişkiyel olan hizmet odaklılıkta müşteriler her zaman ortak üreticidir (Vargo

ve Lusch, 2004: 1-2). Bununla birlikte hizmet odaklı mantıkta pazarlama, sosyal ve ekonomik bir süreçtir ve tüm ekonomiler hizmet ekonomisine dayanır.

Hizmet odaklılık, rakiplerine kıyasla müşteriye daha fazla değer sunmak için işletmenin en iyi yaptığı işe ve kaynaklarına odaklanması fikrinden doğmuştur. Artan rekabet ve ekonomik nedenler ile birlikte işletmeler, dış kaynak kullanarak temel yeteneklerine odaklanmaya başlamışlardır. Özellikle, hizmet işletmelerinin temel yeteneğine odaklanması, hizmet odaklılığın bir zorunluluk haline gelmesini, hizmetin daha etkin olmasını ve işletmenin rekabet edebilirliğinin artırılmasını sağlamıştır. Hizmet performansı ve kalitesi hizmet odaklı bir anlayış ile geliştirilebildiğinden (Urban, 2009; Carraher vd., 2009), müşteriler hizmet odaklı işletmelerin sunduğu hizmetlerden daha iyi deneyimler elde ederler ve bu işletmeleri daha çok tercih ederler (Allen, 2006: 3-5).

Hizmet odaklılık kavramı örgütsel politikaların ve stratejilerin planlanmasında müşteri ihtiyaçlarının temel alındığı ve işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak için gerçekleştirdikleri stratejik bir yaklaşımdır (Berry vd., 1994; Homburg vd., 2002; Saura vd., 2005: 500). Hizmet odaklılık, *kaliteli hizmet sunumu, müşteriler için daha iyi bir deneyim yaratma, bu deneyimin sürdürülmesini sağlama ve bunları gerçekleştirmek için sergilenen davranışları ödüllendiren bir iş ortamında hizmet olayı, uygulaması ve prosedürü* (Bowen ve Ford, 2004: 395) şeklinde tanımlanmaktadır. Homburg vd. (2002: 87), işletmelerin pazardaki performanslarını ve karlılıklarını artırmak için hizmet odaklılığı işletmenin pazarlama stratejisine uygulayabileceklerini ve böylece sundukları hizmette mükemmelliği sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin pazardaki değişimlere hızlı uyum sağlaması hizmet odaklı olmalarıyla yakından ilgilidir (Haeckel, 1999: 70) ve işletmelerin hizmet odaklılığı yüksek performanslı hizmet sunabilmelerini sağlar.

Hizmet odaklı yaklaşımda işletmenin finansal durumu bir sonuç değil, işletmenin pazardaki değeri hakkındaki bir göstergedir. Önemli olan yetenek ve bilgidir ve bunlar, değişimin ve rekabet üstünlüğünün temelidir. Bu nedenle, işletmeler en temel yeteneklerine ve bilginin en önemli kaynağı olan çalışanlarına da müşteriler kadar önem vermelidir. Böylece, hizmet odaklı davranış sergileyecek olan çalışanlar müşterilerin isteklerine odaklanacaklardır (Vargo ve Lusch, 2004). Bunun sağlanması için özellikle insan kaynakları bölümünün çalışanların kariyer planlarına yönelik uygulamalar geliştirmesi gerekir. Kariyer planlama hizmet odaklılığı, hizmet odaklılık ise hizmet



performansını ve hizmet iklimini önemli düzeyde etkilemektedir. Bunun sonucunda çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işletmenin performansı artmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin müşteri sadakatini ve memnuniyetini sağlamak üzere geliştirdiği standartları da daha yüksektir (Garg ve Chan, 1997; Lee vd., 1999; Saura, 2005; Li ve Huang, 2017).

Yapılan araştırmalarda hizmet odaklılığın genel işletme performansını (Lytle, 1998), finansal işletme performansını (Lynn vd., 2000), müşteri memnuniyetini ve sadakatini (Johnson, 1996; Garg ve Chan, 1997), iş tatminini (Saura vd., 2005; Gonzales ve Garazo, 2006), örgütsel vatandaşlık davranışını (Gonzales ve Garazo, 2006), örgütsel bağlılığı ve hizmet imajını (Lee vd., 1999) etkilediği ortaya konmuştur. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, otel işletmelerinin hizmet odaklılık düzeylerinin hem nesnel işletme performansını hem de finansal, örgütsel, toplumsal ve çalışanlar ile ilgili öznel performansını etkilediği ortaya konmuştur (Kuşluvan ve Eren, 2008).

Hizmet odaklılık anlayışı içerisinde müşteriler, tüm hizmet bileşenlerini aksamadan elde etmelidir. Ayrıca, hizmetin bütün süreci boyunca müşteriye destek sağlanmalıdır. İşletme temel yeteneğine odaklanıp müşterilerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak müşteri memnuniyetini artırmalıdır. Hizmet odaklılıkta, süreçlerin ölçülebilir amaçlarla yeniden düzenlenmesi gerekir. Süreçlerin düzenlenmesinde mevcut kaynaklara ve dışarıdan alınacak hizmetlere odaklanılmalıdır. Hizmet politikalarını işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirmek gerekir. Hizmetin özünü ve yarattığı etkiyi anlamak gerekir (Allen, 2006: 135).

Kuşkusuz rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler, kaliteli hizmet yaratan ve sunan davranışları destekleyen ve ödüllendiren bir dizi örgüt politikasını, uygulamasını ve işlemleri kısacası hizmet odaklılığı, örgütün tüm kademesinde ve süreçlerinde benimsemelidir (Lytle vd., 1998: 457-458; Homburg vd., 2002: 87). Hizmet odaklılık, asıl olarak işletmenin sunduğu hizmetteki boşlukları doldurarak işletmenin bugünkü durumuyla gelecekte başarmak istedikleri arasında bir denge kurar. Ayrıca, işletmenin alternatiflerini karşılaştırıp değerlendirerek en iyi seçeneği tercih etmesini ve daha kontrollü hareket etmesini sağlar (Allen, 2006: 20-21). Hizmet odaklı işletmeler, hizmet mükemmelliğinin stratejik önceliğe sahip olduğu ilkesini yansıtan hizmet sunma uygulamalarını, süreçlerini ve prosedürlerini planlar, aktif olarak uygulatır ve uygun davranışları ödüllendirir. Buna bağlı olarak, işletmenin değeri,

müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı, büyüme ve karlılığı olumlu yönde etkilenir (Lytle ve Timmerman, 2006: 136).

Otel işletmelerinde hizmet odaklılık yaklaşımının bir hizmet politikası olarak ifade edilmesine rastlansa da bunun nasıl uygulanacağına dair bilgi ve beceri eksikliği, öte yandan, mali baskılar gibi bazı faktörler işletmelerin konuya gereken özeni göstermesini engelleyebilmektedir. Hizmet odaklı olabilmek için en iyi hizmet uygulamaları belirlenmeli ve ölçülmelidir (Hallowell vd., 1996: 21). Çünkü bir işletmenin hizmet odaklılığını ölçme ve yönetmedeki yetersizliği de uzun dönemli sürdürülebilir örgütsel performansı engelleyebilir. İşletmelerdeki bireysel tutum ve davranışlar hizmet sunumunun niteliğini ve en önemlisi müşteri-işletme arasındaki bağı etkilemektedir. Buna bağlı olarak, işletmeler, farklılaştırıcı uygulamalara girmeli ve çalışanları uygun davranışlara cesaretlendirerek olumlu bir örgüt iklimi oluşturmalıdır (Lytle vd., 1998).

### **5.3. Hizmet Odaklılığın Boyutları**

İlk olarak Lytle vd. (1998) tarafından geliştirilen hizmet odaklılığın boyutları, Robinson ve Williamson (2014) tarafından hizmet işletmelerinin ön alanlarında çalışanlara uygulanarak dört boyutlu bir yapıya dönüştürülmüştür. Buna göre hizmet odaklılığının dört boyutu; “liderlik”, “müşteri memnuniyeti”, “hizmet sistemi ve teknoloji” ile “insan kaynakları yönetimi (İKY) ve çalışan eğitimi”dir.

#### **5.3.1. Liderlik**

Liderlik, kuşkusuz etkili ve olumlu bir hizmet odaklılık oluşturmak ve sürdürmek için gerekli olan kritik ve ayrılmaz bir bileşendir (Heskett vd., 1994; Kuşluvan ve Eren, 2008). İşletme stratejisi olarak hizmet odaklılığın kurulması ve uygulanması için lider desteği çok önemlidir (Gebauer, 2009). Bunun en önemli nedeni liderin desteğini alan çalışanların iş tatmininin yüksek olmasıdır. İş tatmini yüksek çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha iyi hizmet sunarlar (Saura vd., 2005; Gonzales ve Garazo, 2006).

Liderler işletmede planlama, koordinasyon gibi faaliyetleri yerine getirdiğinde çalışanlar müşterilerine daha kaliteli hizmet vermektedir. Liderlerin tutum ve davranışları hizmet iklimini, örgüt kültürünü ve örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Güçlü bir liderlik olmadan işletmelerin mükemmel hizmet sunumuna ulaşmaları pek mümkün değildir (Schneider, 1980; Heskett vd., 1990; Berry vd., 1994; Kuşluvan ve Eren, 2008).

Hizmet odaklılık açısından liderlik, yöneticilerin hizmet davranışları konusunda tüm personele örnek olması ile ilgilidir (Kuşluvan ve Eren, 2008: 179). Liderler, kendi davranışları ve yönetim tarzlarıyla hizmet standartlarını belirler, çalışanlara iyi hizmet vermenin önemini vurgular ve onları teşvik ederek hizmet odaklılığın artırılmasını sağlar (Fausz, 1994; Lytle vd., 1998). Bununla birlikte, çalışanların başarılı olmaları için onlara gerekli imkanları sağlar ve belli oranda inisiyatif almalarını destekler. Ayrıca, liderlerin kendileri de iyi hizmet sunarak, hatta bunun da ötesinde çalışanlara hizmet ederek onlara ilham verir, onları motive eder ve hizmette mükemmelliği sağlamak üzere onlara kolaylık sağlar (Berry vd., 1994: 42; Heskett vd., 1994; Fletcher, 1999: 152-153).

Hizmet vizyonunu sürekli olarak örgüt içine ileten liderler, müşteri memnuniyetinin örgüt için üstün değer yaratma konusundaki önemini güçlendirir. Bunun için ise çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynakları çalışanlara sağlar. Ayrıca, işletme için önemli hizmet unsurlarını vurgular ve müşteriler için üretilecek sonuçlar açısından gerekli iletişim ağını kurar (Heskett vd., 1990). Liderler hizmet sunumunu düzenli olarak değerlendirerek, işletme içindeki uygun örgütsel hizmet davranışının temelini oluşturur (Lytle vd., 1998). Dolayısıyla liderler, işletmelerde hizmet odaklılığın sağlanmasında en önemli aktör konumundadır.

### **5.3.2. Müşteri memnuniyeti**

Hizmetin karmaşık yapısı ve ayrılmazlık özelliği çalışanların ve müşterilerin hizmet sürecini birlikte etkilemesine neden olmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmetin ortak üretim özelliğini temel alan *hizmet karşılaşması* kavramı giderek önem kazanmaktadır. Müşterinin hizmetle etkileşime girdiği an olarak tanımlanan hizmet karşılaşması (Shostack, 1984; Bitner vd., 1990: 72) sırasında hizmet çalışanı ile müşteri arasında yüz yüze etkileşim söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda, hizmet karşılaşması müşteri memnuniyetini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetin soyut olması, hizmetin üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu ve müşterinin üretim sürecinin önemli bir bölümüne dahil olması, işletme çalışanı ve hizmeti alan müşterinin yüksek etkileşim içerisinde olmalarına neden olmaktadır. Bu etkileşim süreci, hizmet deneyiminin ana unsurudur ve müşterinin hizmet ile ilgili değerlendirmeleri üzerinde önemli bir role sahiptir (Sutton, 2014: iii). Bu nedenle etkileşim kavramı, farklı birçok kalite ve müşteri memnuniyeti çalışmalarının temel eksenini olmuştur. Örneğin, işlevsel kalite içinde yer alan çalışan ve

müşteri etkileşimi (Grönroos, 1984: 39), müşterilerin hizmeti değerlendirmesinde hizmetin teknik özellikleri kadar önemsenmektedir (Schneider, 1980: 24). Müşterinin hizmetle karşılaştığı veya çalışanlar ile müşterilerin etkileşime girdiği “kritik an”lar (Alotaibi, 2011; Bitner vd., 1990; Lytle vd., 1998) ise müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Chandon vd., 1997: 66). İşte bu kritik anlar çalışanların hizmet odaklı davranış sergileyip sergilememeleri, müşterilerin aldıkları hizmeti değerlendirmeleri bağlamında dikkate alınmalıdır. Çünkü müşteri memnuniyetini etkileyen, hizmet odaklılığın müşteriye yansımada en önemli rol çalışanlara aittir. İşletmelerde, hizmet odaklılığı yaklaşımı ile çalışanların daha nazik ve saygılı davranmalarının bir örgüt kültürü olmasına çalışılmaktadır. Bununla ilgili olarak restoranlar üzerine yapılan bir araştırmada, müşterilerin çalışanlardan, nezaketi bireyselleştirme, cana yakınlık, sohbet etme, ilgi gösterme gibi davranışlar beklediği belirlenmiştir (Winsted, 2000). Bu yolla çalışan ve müşteri etkileşiminin kalitesinin yüksek olmasına çalışılmaktadır.

Yapılan araştırmalar, bireylerin hizmet odaklı davranışlarla hizmet sunma eğilimini kişilik özelliklerinin (Hurley, 1998; Keillor vd., 1999; Lanjananda ve Patterson, 2009), örgütsel yapının ve örgüt kültürünün etkilediğini göstermektedir. Hizmet sunumunda mükemmelliği sağlayacak hizmet çalışanlarının uygun davranışlarının desteklenmesi, teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi için gerekli olan örgütsel politikaların, prosedürlerin ve uygulamaların hizmet odaklılığa etkisi büyüktür (Heskett vd., 1990; Lytle ve Timmerman, 2006: 136).

Otel işletmelerinde müşterilerle hemen hemen tüm otel çalışanları bir şekilde yüz yüze gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların müşteriler ile nasıl iletişim kurulacağını bilmeleri diğer iş kollarına göre daha fazla önemsenmektedir. Müşteri ile sürekli doğrudan iletişim ve etkileşim içinde bulunan ön alan çalışanlarının, müşterilerin istekleri ve şikayetleri ile ilgilenmede, onlara hizmet etmede ve yardımcı olmada, güler yüzlü, nazik, içten, saygılı, yardımsever, tecrübeli olmaları ve dış görünüşlerine önem vermeleri gibi pek çok unsur müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 146). Ancak, otel işletmelerinde ortaya çıkan hatalara bakıldığında zaman, bu hataların prosedür hataları, rezervasyon hataları, çalışan davranışları, yavaş ya da karşılanmayan hizmet, yanlış bilgilendirme ve/veya bilgilendirme yetersizliği (Yüksel ve Kılınç, 2003; Kılıç ve Ok, 2012) gibi daha çok çalışan ve müşteri etkileşimi sırasında ortaya çıkan hatalar olduğu görülmektedir. Hataların öngörülmesi, en aza indirgenmesi ya da çözümlenmesi

konularında çalışanların davranışlarının hizmet odaklı olması ve bu davranışların işletmenin tüm kademelerine yansıtılması işletmeler açısından çok önemlidir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların güçlendirilmesi işletmeler açısından bir zorunluluktur. Çalışanların güçlendirilmesi, müşterilerin ihtiyaçlarını mümkün olduğunca çabuk ve etkili bir şekilde karşılamada onların sorumluluk ve yetki sahibi olmalarını sağlamaktadır (Lytle vd., 1998: 461). Güçlendirilmiş çalışanlar hizmet karşılaşma sürecinde daha serbest, daha hızlı, daha etkin kısaca daha hizmet odaklı olacaklarından müşteri memnuniyeti de artacaktır (Hartline ve Ferrell, 1996: 56).

### **5.3.3. Hizmet sistemi ve teknoloji**

Hizmet sunumunun düzgün yapılması, büyük oranda hizmet sisteminin ve bu sistemin fonksiyonlarının ne kadar iyi tasarlandığına bağlıdır. Hizmet sunumunda yaşanan sorunların kaynağını müşteri istekleri ve çalışanlar ile ilgili sorunların yanısıra, yanlış hizmet sistemi tasarımı da oluşturmaktadır (Johnson, 1996: 832). İnsan unsurunun yanısıra hizmet sistemi tasarımından kaynaklı problemlerin hizmet sunumunu olumsuz etkileyeceği açıktır. Sorunun kaynağı ne olursa olsun müşterinin işletmeye karşı olumsuz duygular geliştirmesine neden olacaktır. Bu nedenle, işletmeler tek seferde doğru hizmeti sunmalı, diğer bir ifade ile müşterilere beklediği hizmeti aksamadan vermelidir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Otel işletmeleri hizmet sisteminin tasarımında yeni teknolojiden yararlanarak, hizmet odaklı uygulamaları ve prosedürleri birlikte harmanlanmalıdır. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki hizmet tasarımında teknolojinin kullanımı, hizmet odaklılığı olumlu etkilemektedir (Lytle vd., 1998; Homburg vd., 2002; Antioco vd., 2008; Yavaş ve Babakuş, 2010).

İşletmeler hizmet sisteminde yaşanan aynı hataları devamlı olarak yaparsa, müşterinin işletmeye olan güveni ve bağlılığı yok olacaktır. Çalışanların misafirperver olması ve hatayı telafi etme çabaları da bu noktada yetersiz kalacaktır (Berry vd., 1994: 38-39). Bu nedenle hizmet odaklı hizmet sistemi uygulamalarında hizmette hatayı önleyecek ve oluşan hatayı telafi edecek bir sistemin tasarlanmasında yeni teknolojinin kullanılması işletmeye önemli avantajlar sağlayacaktır. Hizmet sistemi, hizmetteki hataları oluşmadan önleme veya oluştuğundan sonra ve müşteri şikayetlerine etkin ve hızlı cevap verecek bir şekilde tasarlanmalıdır (Berry vd., 1994; Johnston, 1995). Çünkü hizmet hatalarına karşı hızlı ve planlı yanıt alan işletmelerin memnuniyetsiz

müşterilerinin yüzde 95'i gibi büyük bir kısmını ellerinde tutabildikleri bilinmektedir (Alsini, 2011)

Üstün bir hizmet sunmak için hizmet sistemi oluşturulurken “üstün teknoloji” kullanımı kritik önem taşımaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2003; Heskett vd., 1994). Çünkü günümüzde müşteriler alacakları hizmette özellikli ve hizmetle bütünleşmiş teknoloji ile karşılaşmak istemektedirler. Bir işletmenin teknoloji ve teknoloji tabanlı sistemleri kullanması, tartışmasız, üstün müşteri hizmetleri değeri yaratmak, sunmak ve rekabette başarılı olmak için en önemli unsurlarından biridir (Lytle vd., 1998: 458).

#### **5.3.4. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ve çalışan eğitimi**

Otel işletmelerinde eşzamanlı üretim ve tüketim sonucunda çalışanlar hizmetin ayrılmaz bir parçası haline gelir ve çalışanlar ile müşteri arasında yüksek etkileşim söz konusu olur. Çalışan ve müşteri arasındaki bu etkileşim müşteri tatminini (Grönroos, 1990: 8; Kim vd., 2005: 172), müşteri deneyimini (Susskind vd., 2000: 72), müşterinin işletmeye bakış açısını (Zeithaml ve Bitner, 2003) ve sonuçta işletmenin performansını etkilemektedir (Brown vd., 1993). Bu nedenle işletmelerde, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için çalışanların rollerinin çok önemli olduğu bilinmektedir (Asif ve Sargeant, 2000: 299). İşletme tarafından çalışanların rollerinin öneminin vurgulanması, çalışanların desteklenmesi ve güçlendirilmesi, onların yaptıkları işin ve sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bilmelerini, işleri ile ilgili daha fazla inisiyatif ve sorumluluk almalarını sağlar. Bunun ötesinde çalışanlar yaptıkları işten mutluluk duyarlar (Çuhadar, 2005: 3) ve işletme kültürünün bir parçası olmak için çaba gösterirler (Saura vd., 2005: 498). Bu noktada otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hizmet odaklılık ile ilişkisi çok önemlidir. Çünkü bir işletmenin dış hizmet kalitesi iç hizmet kalitesine bağlıdır. Çalışanların memnuniyeti, onlara yönelik kaliteli hizmet, politika ve uygulamalar ile sağlanmaktadır. Bunun sonucu ise müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Kısacası, hem çalışan hem de müşterinin memnuniyeti başarılı bir hizmet için çok önemlidir (Schneider ve Bowen, 1993; Hallowell vd., 1996; Lytle vd., 1998; Lytle ve Timmerman, 2006).

Müşterilerle doğrudan etkileşime giren çalışanların insan ilişkileri konusunda belirli yeterliliğe sahip olmaları gerekir (Heskett vd., 1990; Benoy, 1996). Bunun nedeni hizmet sunumu sırasında çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimin değer yaratmadaki en önemli etken olmasıdır (Lusch ve Vargo, 2006: 285; Gummesson, 2008: 143). Müşterilerin aldıkları hizmete bakış açıları işletme çalışanlarının rollerine ve

işletme politikalarının rutin olmasına bağlı olarak şekillenmektedir (Popli ve Rizvi, 2015: 67).

Çalışanların işletmedeki olaylarla, uygulamalarla ve prosedürlerle ilgili algıları ve bununla birlikte örgüt içinde ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlarla ilgili bakış açıları o örgütteki hizmet odaklılığının gerçek yönünü oluşturmaktadır (Schneider vd., 1992: 705; Wasmer ve Bruner, 1991: 37-38). Çalışan, işletme içerisinde önce kendi ihtiyaçlarının karşılandığını hissettiğinde, müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha istekli olabilmektedir (Schneider ve Bowen, 1993: 39). Hizmet odaklı bir işletme kültürü, işletme performansını (Gebauer vd., 2010) ve ön alan çalışanlarının hizmet karşılaşmasındaki potansiyellerini geliştirir (Wieseke vd., 2007: 269). Böylece, hizmet odaklı davranış sergileyen çalışanların hizmet karşılaşması sırasındaki tutum ve davranışları müşteriye çok daha olumlu yansır (Stock ve Hoyer, 2002: 357). Daha olumlu hizmet deneyimi paylaşan müşterilerin olduğu işletmelerde ise çalışanlar, işletmelerini “güçlü bir hizmet odaklılık anlayışı olan bir işletme” olarak algılar (Heskett vd., 1994; Schneider ve Bowen, 1993: 39).

Otel işletmelerinde ön alanlarda çalışanlar, işletmenin kurallarını, değerlerini ve kültürünü anlayıp, farkına vardıklarında işletmeden ayrılma ihtimalleri düşer ve sundukları hizmetten dolayı müşteri tatmini arttıkça da kendilerinden sonra gelenlere hizmet kurallarını ve değerlerini aktarmaya teşvik edilirler (Bowen ve Schneider, 1988'den aktaran Alsini, 2011). Hizmet odaklı çalışanlar hizmet eğitimine daha açık olurlar, aldıkları hizmet eğitimleri daha etkin olur ve işteki rollerini daha düşük denetim ile yerine getirirler (Cran, 1994; Schneider vd., 1992; Teng ve Barrows, 2009). Bu bağlamda insan kaynakları işlevlerinin doğru uygulanması gerekir. Yapılan araştırmalarda, iş düzenleme, işe alma, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve çalışan eğitimi gibi insan kaynakları yönetiminin işlevleri ile hizmet odaklılık arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur (Lowe ve Vodanovich, 1995; Harris ve Fleming 2005; Skarlicki ve Latham, 1996). Doğru işe alma, işe yerleştirme, eğitim ve sürekli koçluk gibi insan kaynakları işlevleri çalışanlarla ilgili hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Alge vd., 2002: 468-469). Çalışanlara verilecek eğitimin, hizmet sunumu üzerinde oldukça önemli etkisi vardır. Problem çözme eğitimi, kişilerarası beceri eğitimi ve diğer eğitimler ile çalışanlar, müşteriye daha iyi hizmet sunma konusunda eğitilmiş ve güçlendirilmiş olacaktır (Garavan, 1997; Lytle vd., 1998; Lytle ve Timmerman, 2006).

Çalışanlara verilecek eğitimler ile onların yetenekleri ve deneyimleri zamanla geliştirilebilir ancak, çalışanların işletmeye alınırken doğal bir misafirperverlik duygusuna sahip olup olmadıkları da dikkate alınmalıdır. Özellikle, çalışan ve müşteri etkileşiminin yüksek olduğu otel işletmelerinde, çalışanların hizmet karşılığısındaki performanslarına ve kişilik özelliklerine çok daha fazla önem verilmelidir (Zeithaml ve Bitner, 2003; O'Connor, 2005). Hizmet odaklılığın en temel unsuru çalışanların kişisel özellikleridir. Bu nedenle araştırmacılar hizmet odaklılıkta daha çok çalışanların yardımsever, arkadaş canlısı, nazik olmaları gibi özellikleri üzerinde durmuşlardır (Örneğin, Cran, 1994; Hurley, 1998; Keillor vd., 1999). Yardımseverlik, içtenlik, sosyallik ve işbirliği içinde olmak gibi bazı tutum ve davranışların çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, bu özelliklere sahip kişilerin diğerlerine göre daha hizmet odaklı çalıştıkları görülmektedir (Homburg vd., 2002: 87). Ankara'daki beş yıldızlı otellerin çeşitli bölümlerinde çalışan 186 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucu da bunu desteklemektedir. Buna göre otel çalışanlarının hizmet odaklılık tutumları ile açıklık kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Tekin, 2017).

Bir kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı, diğer bir ifadeyle hizmet odaklılık ile ilgili alanyazın taraması yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar ortaya konmuştur. Bu araştırmada kişilik özelliklerinin çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemelerinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir. Hizmet odaklılığın doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluştuğu; müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, müşteriler ile etkili iletişim kurabilme ve bundan zevk alabilme gibi kişilik özelliklerini, tutum ve davranışları kapsadığı belirlenmiştir (Kuşluvan ve Eren, 2011).

Lytle vd. (1998: 457), hizmet odaklılıkta iki önemli boyutun olduğunu ileri sürmüştür. İlki müşterilerin davranışlarının ölçülmesi diğeri ise çalışanların güçlendirilmesidir. Müşteri tatmini, sadakati, işletmenin karı ve büyümesi doğrudan örgütün hizmet odaklı olmasına bağlı olduğundan (Doyle ve Wong, 1998), özellikle hizmet çalışanlarının güçlendirilmesi ve böylece hizmet odaklı olmalarını sağlamak çok önemlidir. Çalışanların güçlendirilerek iş tatminlerinin artırılması hizmet odaklı olmalarını da sağlayacaktır. Hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki olumlu etkisinde iş tatmini aracı rolü üstlenmektedir. Diğer bir ifade ile iş tatmini sağlanmış



çalışanlar daha hizmet odaklı tutum sergileyerek işletme performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Lee vd., 1999; Chen, 2007). Bununla ilgili olarak Gonzalez ve Garazo (2006) İspanya turizm sektöründe ön-alanlarda çalışanlar üzerinde hizmet odaklılık ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler, çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını iyileştirmek için hizmet iletişimi liderliğini ve hizmet karşılaşma uygulamalarını kullanmalıdır. Böylece, iş tatminleri artan çalışanlar hizmet odaklı davranış sergilemektedirler. Hizmet odaklılık ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkinin ortaya konduğu benzer pek çok çalışma bulunmaktadır (Örneğin, Morrison, 1996; Hartline ve Ferrell, 1996; Lee vd.,1999; Lytle ve Timmerman, 2006, Little ve Dean, 2006).

Hizmet işletmelerinde işe alma, eğitim ve hizmet odaklı davranışların ödüllendirilmesi işletme performansını olumlu etkilemektedir. Hoffman ve Ingram (1991)'e göre çalışanlar, örgütsel ödüllerle tatmin olduklarında hizmet odaklı davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle, hizmet eğitimleri ve hizmet ödülleri uygulamaları hizmet odaklı insan kaynakları yönetimi anlayışı için çok önemlidir (Lytle vd., 1998).

Hizmet sunumunda çalışanlardan kaynaklı sorunların düzeltilmesinin çok zor olması (Hoffman vd., 1995), çalışanların işletmedeki rolünün önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle son yıllarda, hizmet sunum sürecinin ayrılmaz bir parçası olan çalışanların da görüşlerinin alındığı ve insani duyguların ön plana çıkarıldığı İS Modeli önemli bir yaklaşım olarak önerilmektedir. Hizmet odaklılık bağlamında, hem çalışanların hem de müşterilerin görüşlerinin birlikte ele alınması, insani performansın en doğru şekilde ortaya koyulmasında etkili olacaktır. Bu bilgiler doğrultusunda ortaya konan araştırma hipotezleri aşağıda verilmiştir.

#### **5.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Otel işletmelerinin rakiplerine kıyasla müşterilerine daha iyi bir değer sunması işletmenin müşterinin zihninde farklı bir yere sahip olmasını sağlamaktadır. Günümüz anlayışına göre, özellikle hizmet işletmelerinde değer sunumunda en önemli rol oynayan unsur çalışanlardır (Porter, 1980; Swift, 2001; Gönenç Güler, 2009; Cop ve Yüzüak, 2016). Çünkü otel işletmelerindeki hizmet sürecine müşterilerin doğrudan katılması, otel işletmelerinde çalışanlarla müşteriler arasında yüksek oranda eşgüdüm ve temas kurulmasını gerektirmektedir (Kotler vd., 1999: 401).

Çalışanlar ve müşteriler arasındaki eşgüdümü ve teması inceleyen çalışmalarda, çalışanların iş yapma anlayışlarının işletmenin başarısı ve verimliliği için kritik faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bettencourt ve Brown, 1997; Winsted, 2000). Bu nedenle çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemeleri çok önemlidir. Otel işletmeleri çalışanlardan beklediği hizmet odaklı davranışları, insani unsurlara verdiği önem ile elde edebilmektedir (Heskett vd., 1990; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Lytle ve Timmerman, 2006). İşletmenin insani boyutunun çalışanların hizmet odaklılığına etkisi özellikle otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde daha ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın belirlenen birinci ve temel hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

***H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.***

Otel işletmelerinin en önemli özelliği müşterilerin üretim sürecine dahil olarak bu süreci önemli oranda etkilemesidir. Bunun yanısıra, çalışanların da bu süreci etkilemesi ve müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde olması, otel işletmelerinin her iki paydaşın da görüşlerini almasını zorunlu kılmaktadır (Heskett vd., 1994; Lovelock ve Wirtz, 2007). İS Modeli'nde çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin düzeyini yani işletmenin İS değerini belirlemek amacıyla veriler çalışanlardan ve müşterilerden birlikte elde edilmektedir (Sutton, 2014). Bu nedenle, İS müşteri boyutunun da hizmet odaklılık ile ilişkilendirilmesi gerekir. Bu doğrultuda araştırmanın belirlenen ikinci temel hipotezi şu şekildedir:

***H<sub>2</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.***

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde çalışanların ve müşterilerin demografik özelliklerine göre işletmelerin İS düzeyinde ve çalışanların hizmet odaklılığında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

***H<sub>3</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.***

*H<sub>3a</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>3b</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>3c</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>3d</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların statülerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>3e</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların mezuniyet durumlarına göre farklılaşmaktadır.*

***H<sub>4</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.***

*H<sub>4a</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4b</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4c</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin mezuniyet durumlarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4d</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin konaklama sayılarına göre farklılaşmaktadır.*

***H<sub>5</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.***

*H<sub>5a</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5b</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5c</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5d</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların statülerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5e</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların mezuniyet durumlarına göre farklılaşmaktadır.*

## **6. YÖNTEM**

Otel işletmelerinde İnsani Sigmanın hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada temel araştırma deseni olarak, karma yöntemden yararlanılmıştır. Karma yöntem, çeşitli yöntemler kullanarak olayları bir çerçeve içerisinde sunmak, analiz etmek ve bir araya getirmek olarak tanımlanmaktadır (Baki ve Gökçek, 2012: 2). Karma yöntemli bir çalışmada nicel ve nitel veriler birlikte toplanır ve analiz edilir. Nicel ve nitel yaklaşımları birlikte kullanmak ise her iki yaklaşımı tek başına kullanmaya oranla araştırma problemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar (Creswell ve Clark, 2006: 7). Özellikle sosyal bilimlerde alanında araştırmacılar insan davranışının yalnızca nesnel, gözlemlenebilir yönlerini değil, aynı zamanda bu davranışın arkasında yatan ve insana özgü öznel anlamı açıklayan gerçekleri ve verileri de toplamalıdır (Lee, 1991: 347). Bu nedenle işletmelerin insani yönünü ön plana çıkaran bu çalışmada da karma araştırma deseninden yararlanılmıştır.

Bu çalışmanın İS Modeli'nde yer alan "haritalama" çalışması aşamasında, nitel olarak betimlemeler yapılırken; İS boyutları ile ilgili çalışanların ve müşterilerin görüşlerinin analizinde nicel veri derleme ve analiz yönteminden yararlanılmıştır.

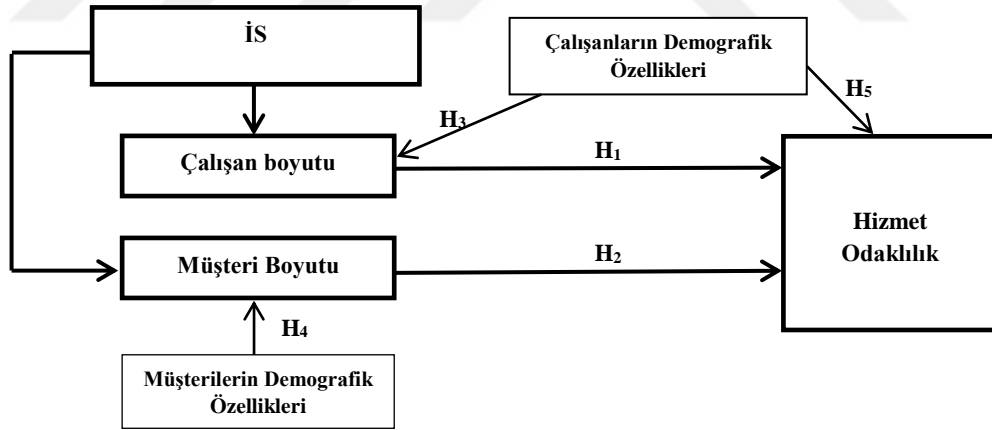
Araştırma yaklaşımı açısından bu çalışma tanımlayıcı (betimsel) ve nedensel karşılaştırma araştırmaları içinde yer almaktadır. Betimsel araştırmalarda araştırılan durum olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlama söz konusudur. Araştırmacı bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların özelliklerini özetler (Büyüköztürk vd.,

2017: 24). Bu araştırmanın İS değerinin belirlenmesi aşamasında betimsel tanımlamalar söz konusu olduğundan ilk kısımda betimsel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır.

*Nedensel karşılaştırma araştırmaları insan grupları arasındaki farklılıkların nedenlerini ve sonuçlarını koşullar ve katılımcılar üzerinde herhangi bir müdahale olmaksızın belirlemeyi amaçlayan çalışmalardır. Araştırma sorusu nedensel-karşılaştırma yaparak test edilir (Büyüköztürk vd., 2017: 17). Araştırmada İS değeri belirlendikten sonra hipotez testleri uygulandığından nedensel karşılaştırma yaklaşımından ikinci kısımda yararlanılmıştır. İzleyen kısımlarda kullanılan yol hakkında detaylı bilgiler sunulmaktadır.*

### 6.1. Araştırma Modeli

Otel işletmelerinde İnsani Sigmanın hizmet odaklılığa etkisinin incelendiği bu araştırmada, bağımsız değişken İnsani Sigma, bağımlı değişkeni ise hizmet odaklılık olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeninin bağımlı değişkenine etkisinin incelenmesi amacı ile İnsani Sigma Ölçeği ve hizmet odaklılık (SERV\*OR) ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda ve daha önce açıklanan hipotezlere bağlı oluşturulan model Şekil 6.1.'de yer almaktadır.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

### 6.2. Veri Derleme Aracının Geliştirilmesi

Ankara ilinde gerçekleştirilen alan araştırmasının verileri *anket tekniği* ile derlenmiştir. Anketin uygulandığı kişiler, araştırmaya katılan otellerin otelin hizmet yapılandırılmasına göre ön alanlarda çalışanlar ve bu otel işletmelerinde konaklayanlardır. Veri derleme teknikleri arasında yaygın bir kullanımı olan anket, *araştırma evrenini/örneklemi oluşturur çok sayıda kişi, grup veya örgütlerden elde*

*edilecek verilere tek tiplendirilmiş ifadelerle ulaşabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracı*, olarak tanımlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 55). Anket tekniğinin en önemli yararı daha geniş bir örnekleme ulaşmayı mümkün kılması (Ruane, 2005: 123; Kozak, 2015) ve anketin cevaplanma oranının yüksek olmasıdır (Yükselen, 2011: 68). Sapma riskinin az olması ve nesnelliği sağlamanın daha kolay olması anket tekniğinin üstün yönleri arasındadır. Ancak katılımcıların soruları anlamaması, soruları cevaplarırken birbirlerini etkileme olasılığının olması, katılım konusunda isteksiz olmaları nedeniyle güvenilir cevapların alınmama olasılığı gibi zayıf yönleri de bulunmaktadır (Kozak, 2015). Bu tür dezavantajları en aza indirebilmek için anketlerin araştırmacının yüz yüze uygulamasına karar verilmiştir.

### **6.2.1. İnsani Sigma ölçeği**

Araştırmada kullanılan ölçeklerden İS ölçeği, ilk olarak 2005 yılında Harvard Business Review özel sayısında “Manage Your Human Sigma” başlığı ile Fleming vd. (2005) tarafından önerilmiş, daha sonra Sutton (2014) tarafından son haline getirilmiştir. İS ölçeğinin bu araştırmada uygulanabilmesi için ölçeği son haline getiren Carley Sutton’dan elektronik posta yolu ile izin alınmıştır. İS ölçeğinde, daha önce bahsedildiği gibi, hizmette rol oynayan başlıca aktörler olarak çalışanların ve müşterilerin düşüncelerinin bir araya getirilmesi söz konusudur. Fleming vd.’nin 2005 yılında geliştirdiği ve sonrasında hizmet sektöründe yer alan pek çok işletmede uyguladığı İS ölçeği “çalışanın-işletmeyi tanımlaması” ve “müşterinin-işletmeyi tanımlaması” şeklinde iki boyutu kapsamaktadır. Çalışanın işletmeyi tanımlamasını ortaya koymak amacıyla Fleming vd. (2005) tarafından geliştirilen haliyle ölçekte 12 ifade ve müşterinin işletmeyi tanımlamasını ortaya koymak amacıyla ise 11 ifade 5’li Likert tipi tutum ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmektedir.

İS ölçeğinin çalışanın müşterileri ve müşterinin çalışanları tanımlamasını ortaya koyma konusundaki eksiklikleri Sutton (2014) tarafından yapılan araştırma sonucunda belirlenmiş ve İS ölçeğinin çalışan boyutuna yedi ifade, müşteri boyutuna ise altı ifade eklenmiştir. Böylece, İS Modeli’ne son hali verilmiştir. Buna göre İS çalışan boyutu iki faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktörlerden biri “çalışanın işletmeyi tanımlaması” 12 ifadeden oluşmuş, diğer faktör olan “çalışanın müşterileri tanımlaması” ise 7 ifadeden oluşmuştur. Çalışan boyutu toplam 19 ifadeye sahiptir (Sutton, 2014).

İS müşteri boyutu beş faktörlü bir yapıya sahiptir. Birinci faktör “tutumusal bağlılık” bir ifadeye, ikinci faktör “müşteri sadakati” iki ifadeye, üçüncü faktör “duygusal bağlılık” dört ifadeye, dördüncü boyut “müşterinin işletmeyi tanımlaması” dört ifadeye ve son boyut “müşterilerin çalışanları tanımlaması” altı ifadeye sahiptir. Müşteri boyutu toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Bir otel işletmesinde uygulanan İS ölçeğinde 5’li Likert tipi tutum ölçeğinden yararlanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum). Toplamda 20 çalışana ve 16 müşteriye uygulanan anketlerin çalışan boyutunun güvenilirliği (cronbach alpha değeri) 0,77; müşteri boyutunun güvenilirliği ise 0,91 çıkmıştır (Sutton, 2014). İS Ölçeğinin İngilizce aslı Ek-1’de yer almaktadır. Ölçeğin çalışan ve müşteri boyutları ile ifadelerinin Türkçeye çevrilmiş hali ise Ek-2’de yer almaktadır. Ölçek uyarlama süreci ile ilgili detaylar Kapsam Geçerliliği kısmında açıklanmaktadır.

### **6.2.2. Hizmet odaklılık (SERV\*OR) ölçeği**

Hizmet odaklılık (SERV\*OR) ölçeği çalışanların ve işletmenin hizmet odaklılığı düzeyi ile ilgili çalışan algısını ölçmeye yönelik bir ölçektir. Toplamda 35 ifadeden oluşan bu ölçek, Lytle vd. (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ancak bu ölçek, yöneticilerin ve araştırmacıların daha kolay uygulamalarına yönelik olarak Robinson ve Williamson (2014) tarafından kısaltılarak 5’li Likert tipi tutum ölçeği ile (1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum) ABD’de bulunan hizmet işletmelerinin ön alanlarında çalışanlara uygulanmış ve bu kısa ölçeğin güvenilirliği 0,90’ın üzerinde çıkmıştır. Bu çalışmada bağımlı ölçek olarak ele alınan hizmet odaklılık ile ilgili çok fazla soru yönelmekten kaçınmak, cevaplama oranının yüksek olmasını sağlamak, maliyet ve zaman açısından tasarruf etmek ve kısaltılmış ölçeğin de güvenilirliğinin yüksek olması gibi nedenlerle bu çalışmada SERV\*OR ölçeğinin kısa formu tercih edilmiştir. Ölçeğin kısa formu dört boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır.

Ölçeğin birinci boyutu “liderlik” dört ifadeye, ikinci boyutu “müşteri memnuniyeti” altı ifadeye, üçüncü boyutu “hizmet sistemi ve teknoloji” üç ifadeye ve son boyutu “insan kaynakları yönetimi ve çalışan eğitimi” üç ifadeye sahiptir. Hizmet Odaklılık (SERV\*OR) ölçeğinin İngilizce aslı Ek-3’te yer almaktadır. Ölçeğin Türkçeye çevrilmiş hali ise Ek-4’te yer almaktadır.

Otel işletmelerinin hizmet odaklılık düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan *Hizmet Odaklılık (SERV\*OR)* ve otel işletmelerinde insani boyutun hizmet odaklılığa etkisinin incelenmesi için kullanılan İS Ölçeğinin, kapsam geçerliliğinin sağlanması ve

ölçeklere son halinin verilmesi amacı ile uzman görüşleri elde edilmiş ve sonrasında Lawshe tarafından 1975’te geliştirilen *kapsam geçerliliği tekniği*nden yararlanılmıştır.

### 6.2.3. Kapsam geçerliliği

Kapsam geçerliliği alanyazında sıkça kullanılan tekniklerden biridir. Bu teknikte en az 5, en fazla 40 uzman görüşüne ihtiyaç vardır. Uzmanlar ölçek ifadelerinin anlaşılır olması, hedef kitleye uygunluğu, doğru terimlerin kullanılması, uygun kelimelerin seçilmesi, anlamın açık ve net olması, birden fazla anlama gelebilecek kelimelerin kullanılmaması (Şencan, 2005: 743); ifadelerin gerekli, yararlı, yeterli olup olmadığına bakılması amacı ile ifadeleri değerlendirmektedir (Alpar, 2010: 319).

Bu araştırma kapsamında kullanılmış olan İS ve Hizmet Odaklılık (SERV\*OR) ölçeklerinin kapsam geçerliliğinin sağlanması için ölçekler, öncelikle araştırmacının da içinde yer aldığı üç kişilik bir çeviri grubu tarafından tek tek Türkçeye çevrilmiştir. Bu çeviriler araştırmacı tarafından optimize edilerek ifadeler oluşturulmuştur. Sonrasında, ölçekler kapsam geçerliliği açısından uzmanların yorumlayabilecekleri ve görüşlerini belirtebilecekleri bir form haline dönüştürülmüştür. Hazırlanan uzman görüş formu yedi akademisyen ve yedi sektör uzmanı olmak üzere toplam 14 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman grubu olarak akademisyenlerin belirlenmesinde, alana hakimiyeti kadar iyi İngilizce bilgisine özen gösterilmiş ve ölçekler İngilizce ve Türkçe hali ile sunularak görüş istenmiştir. Uzman görüşlerinin alınması 12.11.2017 ile 15.12.2017 tarihleri arasında elektronik posta aracılığı ile gerçekleştirilmiştir (*uzman görüşü formu Ek-5’te yer almaktadır*). Uzmanlar ölçeklerin ifadelerini “gerekli”, “gerekli ancak yetersiz” ve “gereksiz” şeklinde değerlendirmişlerdir. Değerlendirilen uzman görüş formunun ilk bölümünde İS müşteri boyutuna ait 17 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanlara yönelik hazırlanan 35 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin ilk 19’u İS çalışan boyutuna, diğer 16 ifade ise Hizmet Odaklılık (SERV\*OR) ölçeğine aittir. Uzmanların değerlendirmeleri sonrası ifadelere ilişkin *kapsam geçerlilik oranlarına (KGO)* bakılmıştır. KGO, herhangi bir ifadeye ilişkin “gerekli” görüşünü belirten uzman sayılarının, ifadeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısına oranının “1” eksiği ile elde edilir<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>  $KGO = (N_G / (N/2)) - 1$

**KGO:** Kapsam Geçerliliği Oranı

**N<sub>G</sub>:** Gerekli diyen uzman sayısı

**N:** Toplam uzman sayısı

**N/2:** Toplam uzman sayısının yarısı

Eşitlik 1'e göre; uzmanların yarısı ifadeye ilişkin "gerekli" şeklinde görüş bildirdiklerinde KGO=0; yarısından fazlası "gerekli" şeklinde görüş bildirmiş ise KGO>0 ve uzmanların yarısından fazlası "gerekli" şeklinde görüş bildirmemiş ise KGO<0 olacaktır. KGO değerleri negatif ya da "0" değer içeriyorsa ifadeler ilk etapta elenen ifadelerdir. KGO değerleri pozitif olan ifadeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıkları test edilir. Elde edilen KGO'ların istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için kapsam geçerlik oranı için önceleri "birikimli normal dağılım"dan yararlanılırken, hesaplama kolaylığı açısından " $\alpha=0,05$ " anlamlılık düzeyinde KGO'ların minimum değerleri (kapsam geçerlik oranları) Veneziano ve Hooper (1997) tarafından tabloya dönüştürülmüştür. Buna göre uzman sayısına ilişkin minimum değerler aynı zamanda ifadenin istatistiksel anlamlılığını vermektedir (Yurdağül, 2005).

*Tablo 6.1.  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde KGO'lar için minimum değerler*

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	<b>14</b>	<b>0.51</b>
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Başvurulan uzman sayısı 14 olduğundan Tablo 6.1.'e göre ifadelerin geçerli olabilmesi KGO değerinin her bir madde için 0,51 ve üzerinde olması gerekmektedir. Bilindiği gibi, ölçek uyarlamalarında kültür, dil ve anlatıma bağlı özel durumlar ortaya çıkabilmektedir (Hambleton ve Patsula, 1999). Bu çalışmada da uzmanların dikkat çektiği bazı durumlar ortaya çıkmıştır. İS müşteri boyutunda yer alan "bu otel benim gibi insanlar için mükemmel bir işletmedir" ifadesindeki 'benim gibi' ile ne anlatılmak istendiğinin anlaşılmadığı gerekçesiyle bu ifadenin ölçekten çıkartılması yönünde görüş sunmuşlardır. Yine müşteri boyutunda yer alan "bu otelin çalışanlarının üzerimde çok fazla etkisi olduğunu hissediyorum" ifadesinin anlaşılmadığı yönünde görüş bildirerek ölçekten çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışan boyutunda yer alan "işyerinde çok iyi bir arkadaşım var" ifadesinin ölçekte yer almasına gerek olmadığı ve "müşterilerle iletişim kurarken kendimi müşteriden daha güçlü hissedirim" ifadesindeki 'güç' kelimesinin muğlak olduğunu ve ifadenin anlaşılmadığını belirterek ölçekten çıkarılmasını önermişlerdir.



SERV\*OR ölçeğindeki “müşterilerin bir sorunla karşılaşmaması için mümkün olan her şey yapılıyor” ifadesi uzmanlar tarafından ölçekte yer alan “çalışanlar, müşterilerin memnun olması için elinden geleni yapıyor” ve “çalışanlar, müşterilerin sorunlarını azaltmak için elinden geleni yapıyor” ifadeleri ile benzeştiği belirtilerek çıkarılması önerilmiştir. Yine bu ölçekte yer alan “iyi bir hizmet sunumunda liderlik önemseniyor” ifadesi “yönetim çalışanların daha iyi bir hizmet sunmasına önayak oluyor” ifadesi ile uzmanlar tarafından aynı bulunduğundan ölçekten çıkarılmıştır. İS ölçeği KGO testi sonuçları Ek-6’da, Hizmet Odaklılık (SERV\*OR) Ölçeğinin KGO sonuçları Ek-7’de yer almaktadır.

Uzman görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda, İS müşteri boyutunda 15 ifade ve bunun yanısıra 4 demografik ifade (yaş, cinsiyet, mezuniyet durumu ve otelde konaklama sayısı) yer almaktadır. İS çalışan boyutunda ise 17 ifade, SERV\*OR hizmet odaklılık ölçeğinde 14 ifade ve çalışanlara yönelik 6 demografik ifade (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, çalışma şekli, mezuniyet durumu ve statü) bulunmaktadır. Bu şekilde, son haline getirilen ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere son hali verilmiştir (Ek-8).

#### **6.2.4. Araştırmanın evreni ve örneklem**

Bu araştırmanın çalışma alanı Ankara olarak belirlenmiştir. Bu kararda rol oynayan nedenler arasında, Ankara’nın farklı otel kategorilerine sahip bir şehir olması, otellerin yıl boyu hizmet veriyor olması, otellerin şehir oteli olması, belli doluluk oranına (%60) sahip olması, çalışanların daha uzun süredir aynı otelde çalışıyor olma olasılıkları ve araştırmacı açısından rahat erişilebilir olması sayılabilir. Araştırmanın İS değerlendirmesi açısından araştırma modeli gereği, Ankara’daki farklı statüdeki (bir yıldız ve beş yıldız arası) otellerin her birinden bir örnek seçilmesi uygun görülmüş, her bir otel temelinde ayrı ayrı veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Bu amaçla Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 21.06.2005 tarihli “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği”nde bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılan<sup>4</sup> asli konaklama tesislerinden birer otelin araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca, otel işletmelerinin en az beş yıl süreyle faaliyet gösteriyor olmasına da dikkat edilmiştir. Çalışmanın beş otel kapsamında yürütülmesi kararında, modelden kaynaklanan sınırlılık yanında, hem çalışan hem de müşterilerden görüş

---

<sup>4</sup><http://teftis.kulturuzm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>  
Erişim Tarihi: 10.09.2017

alınması sırasında otellerde geçirilecek olan zaman ve görüşme sayısının fazlalığına bağlı olarak ortaya çıkan yönetici isteksizliği de etkili olmuştur. Bu durum çalışmanın “İS haritalama” çıktılarına ait nitel kısmındaki bulguları etkilememiştir. Diğer yandan, her bir otelin sınıfı, büyüklüğü, örgüt kültürü, hizmet yapısı ve yaklaşımı gibi faktörler dikkate alındığında, İS açısından her bir otel temelinde yapılan değerlendirmenin önem kazandığı söylenebilir. İS ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkilerin incelendiği ve çalışmanın nicel boyutunu oluşturan kısmında ise gerekli çalışan ve müşteri sayısı istatistiki olarak belirlenmiştir.

Anketlerin uygulanması için otel yöneticilerinden randevu alınarak, yüzyüze görüşmelerin tarih ve süresi planlanmıştır. Anketler, müsaade edilen bir haftalık süre içinde otelde kalan tüm müşterilere uygulanırken, aynı dönemde görev yapan ön alan çalışanlarına da yüz yüze uygulanmıştır. Ek-9’da yer alan çalışma planından da görüldüğü gibi 01.01.2018-15.07.2018 tarihleri arasında araştırma sürdürülmüş, toplam 26 hafta ve yaklaşık 246 saatlik bir süre zarfında anketler tamamlanmıştır.

Araştırmanın yürütüleceği beş otel işletmesinde araştırma süresi içinde ön alanlarda görev alan toplam 49 çalışanın tamamı araştırmaya katılmıştır. Başka bir deyişle, bu kesim için tam sayım yapılmıştır. Otel işletmesinde görev alan çalışanların dağılımı Tablo 6.2.’de yer almaktadır.

*Tablo 6.2. Otel statüleri itibari ile ön alanda görev alan çalışanların dağılımı*

<b>Çalışanların Görev Dağılımı</b>	<i>Beş Yıldız</i>	<i>Dört Yıldız</i>	<i>Üç Yıldız</i>	<i>İki Yıldız</i>	<i>Bir Yıldız</i>	<b>Çalışan Sayısı</b>
<i>Resepsiyon</i>	6	3	4	2	3	
<i>Concierge/Bellboy</i>	4	3	2	2	1	
<i>Servis</i>	15	2	2	-	-	
<i>Misafir İlişkileri</i>	-	-	-	-	-	
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>49</b>

Araştırmaya dahil olan beş otel işletmesinde 01.01.2018-15.07.2018 tarihleri arasında toplam 47 bin müşterinin konaklama yaptığı bilgisi otel müdürlerinden sözlü olarak elde edilmiştir. Otel müşterileri ile ilgili örneklem hesaplamasında konaklama yapan 47 bin müşteri esas alınmıştır. Örneklem sayısı evrenin büyüklüğüne, homojenliğine, araştırmacının kabul ettiği hata düzeyine göre belirlenmektedir (Kozak, 2015: 113)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>  $N = Npq t^2 / \alpha^2(N-1) + t^2 pq$

Evrendeki müşteri sayısı 47 bindir, araştırmacının kabul ettiği hata payı 0,05'tir. 0,05 hata payına göre t değeri 1,96 ve evren homojen olmadığından p ve q değeri 0,5 olmalıdır. Bu değerlere göre elde edilen sonuç 381'dir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 142; Kozak, 2015: 113; Saldamlı, 2016: 65; Büyüköztürk vd., 2017: 101). Diğer bir ifade ile ulaşılmaması gereken müşteri sayısı **381'dir**.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra araştırmaya dahil olan beş otel işletmesinin her birinden kaç müşterinin örnekleme dahil edilmesi gerektiği *kota örnekleme yöntemi* ile belirlenmiştir. Kota örnekleme, evreni oluşturan her farklı grubun belli bir yüzdelik dilim ile araştırmada temsil edilmesi anlamına gelmektedir. Öncelikle evren, belirli değişkenlere göre sınıflandırılır. Sonrasında her bir sınıfın evren içindeki temsil edilme oranı ve bu orana bağlı olarak her bir sınıftan elde edilmesi gereken kişi sayısı saptanır (Kozak, 2015: 118; Saldamlı, 2016: 60; Büyüköztürk vd. 2017: 94). Bu araştırmada yer alan otel işletmeleri yıldız statüsüne göre sınıflara ayrılmış ve kota örnekleme ile her bir otelin araştırma evreni içindeki temsil edilme oranı kadar örnekleme de temsil edilmesi sağlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 6.3.'te araştırmaya dahil olan otel işletmeleri ile ilgili bilgiler ve kota örnekleme ile elde edilen anket sayısı yer almaktadır.

*Tablo 6.3. Araştırmada yer alan oteller, kota örnekleme ve müşteri anket sayıları*

Anket Toplanan Oteller	Faaliyet Süresi	Konaklayan Müşteri Sayısı	Evreni Temsil Etme Oranı*	Hedeflenen Müşteri Anket Sayısı**	Müşterilerden Toplanan Anket Sayısı
5 Yıldız	25 Yıl	25.000	%53	201	207
4 Yıldız	24 Yıl	10.000	%21	80	84
3 Yıldız	45 Yıl	7.000	%15	57	65
2 Yıldız	18 Yıl	3.000	%6,3	24	24
1 Yıldız	12 Yıl	1.500	%3,1	12	15
<b>Toplam: 47.000</b>					<b>Toplam: 395</b>

\* Bir otelde konaklayan müşteri sayısı / Tüm otellerde konaklayan müşteri sayısı

\*\*Ankete katılması planlanan toplam müşteri sayısı X otelin evreni temsil etme oranı

Kota örnekleme ile araştırmaya dahil edilecek müşteri sayısının her bir otel bazında belirlenmesinden sonra *kolayda örnekleme yöntemi*yle müşterilere ulaşılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde, herhangi bir ölçüt dikkate alınmayıp ankete cevap veren herkes araştırmaya dahil edilmektedir. Hangi kişilere yaklaşılabileceği konusunda herhangi bir olasılık hesaplaması bulunmamaktadır. Gereksinim duyulan örneklem büyüklüğü elde edilene kadar anket süreci devam etmektedir (Altunışık vd. 2004:129; Kozak, 2015: 118). Bu doğrultuda araştırma kapsamında toplam 401 müşteriyle anket

çalışması yürütülmüş ancak yüz yüze toplanan anketler sırasında 6 müşteri anketleri doldurmayı yarıda bıraktığından bu anketler araştırmaya dahil edilmemiştir. Anketler araştırmacı tarafından yüz yüze toplandığından herhangi bir veri kaybı yaşanmamıştır. Toplam 395 müşteri anketi araştırmaya dahil edilerek analiz süreci yürütülmüştür.

### **6.3. Verilerin Analizi**

Bu kısımda öncelikle demografik verilere ilişkin sonuçlar verilmiştir. Sonrasında çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen veriler her bir otel temelinde Microsoft Excel ofis programı ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Buradan elde edilen ortalama değerler önceki bölümde açıklanan İS formülüne yerleştirilmiş, her bir otelin İS değerine ulaşılmış ve İS haritası ortaya konmuştur (Fleming ve Asplund, 2007).

Araştırmanın İS ile hizmet odaklılık ilişkisinin incelendiği nicel veri değerlendirmeye dayalı kısımda öncelikle verilerin parametrik ya da parametrik olmama durumları test seçiminde önemli bir gösterge olduğu için normal dağılım testleri uygulanmıştır (Özdamar, 2004: 133). Bu amaçla, Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile ifadelerin basıklık ve çarpıklık katsayılarından yararlanılmıştır.

İS çalışan ve müşteri boyutlarının hizmet odaklılığına etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışanların ve müşterilerin demografik verileri ilgili analizlerde ise “t testi”, “ANOVA”, “Mann Whitney U” ve “Kruskal Wallis” testleri kullanılmıştır. Nitel ve nicel verilerin yer aldığı ve karma yöntemeye dayalı olan bu araştırmanın bulguları, elde edilen verilerin niteliğine göre ayrı ayrı bölümler halinde sunulmuş, ancak araştırmanın nihai sonucu toplu olarak değerlendirilmiştir.

### **6.4. Bulgular**

Bu başlık altında öncelikle çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen demografik verilere yer verilmiştir.

#### **6.4.1. Demografik yapıya ilişkin bulgular**

Anket formlarını doldurarak araştırmaya katılan ön alan çalışanlarının ve otelde konaklayan müşterilerin demografik özelliklerini gösteren bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Tablo 6.4’te de görüleceği üzere İS çalışan boyutundaki ifadelerle cevap veren 49 çalışanın 23’ü kadın 26’sı erkeklerden oluşmaktadır. Çalışan kadın sayısı ile erkek sayısı arasında fazla bir farkın olmaması, çalışanların cinsiyet profilinin eşit olarak dağıldığını göstermektedir. Çalışanların çoğunluğu, 31-40 yaş arasında (%71,4),

18-30 yaş arası %28,6 oranı ile temsil edilirken, 41-50 yaş arası ve 51 ve üstü yaş arasında olan ön alan çalışanı ise bulunmamaktadır. Bu durum, çalışanların genç ve yetişkin grupta yoğunlaştığına işaret etmektedir. Çalışanların %42,9'u lisans düzeyinde eğitim almıştır. Bunu %32,7'lik bir oranla önlisans mezunları takip etmektedir. Lise (%12,2) ve lisansüstü (%10,2) mezuniyetinin oranları ise birbirine yakın olup düşük temsil oranına sahiptir. En düşük oran ise ortaokul mezuniyetinde hesaplanmıştır (%2). Ön alanda çalışanların tamamına yakını (%98) tam zamanlı çalışandır. Görev sürelerine bakıldığında 6 ay-1 yıl (%32,7) ve 1 yıl-3 yıl arası (%30,6) olduğu görülür. Buna göre üç yıla kadar olan çalışan grubu en fazla yoğunlaşmanın olduğu deneyim dilimini oluşturmaktadır. Turizm sektöründe çalışanların aynı işletmede çalışma sürelerinin kısa olma durumu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların görev alma sürelerinin nispeten yüksek olduğu söylenebilir. Otellerin şehir oteli olması bu durumu etkilemiş olabilir.

Çalışan statüsünde olanların oranı en yüksek iken (%59,2), ara kademe yöneticiler %26,5 oranla, müdür statüsünde olanlar ise en az oranla (%14,3) temsil edilmektedir. Bu durum aslında, hiyerarşik bir örgüt yapısını göstermesi ve en fazla karşılaşılan yönetim pramidi şekline işaret etmesi bakımından önemlidir.

*Tablo 6.4. Ön alanda çalışanların demografik özellikleri*

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Çalışma şekli</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	23	46,9	Tam zamanlı	48	98,0
Erkek	26	53,1	Dönemsel/Geçici	1	2,0
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Mezuniyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18-30	14	28,6	İlkokul	-	-
31-40	35	71,4	Ortaokul	1	2,0
41-50	-	-	Lise	6	12,2
51 ve üstü	-	-	Önlisans	16	32,7
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	Lisans	21	42,9
<b>Çalışma süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Lisansüstü	5	10,2
6 ay ve daha az	7	14,3	<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
6 ay-1 yıl	16	32,7	<b>Statü</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 yıl-3 yıl arası	15	30,6	Müdür	7	14,3
3 yıl-5 yıl arası	6	12,2	Şef	13	26,5
5 yıl ve üstü	5	10,2	Çalışan	29	59,2
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Müşterilerin demografik özellikleri ile ilgili Tablo 6.5.'e bakıldığında, ankete katılan 395 müşterinin %47,8'inin kadınlardan, %52,2'sinin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Müşterilerin %42,8'i 31-40 yaş arasındadır. Lisans mezunları (%30,9) en yüksek orana sahiptir. Lise ve önlisans mezunlarının oranları eşittir (%25,6).

Lisansüstü mezunları %15,4 orana sahip iken, ilkokul ve ortaokul mezunları birlikte %2,5 oranındadır. Müşterilerin aynı otelde kalma sıklıklarına bakıldığında, “1-2 kez” konaklayanlar %35,2 oranıyla yüksek düzeyde temsil edilmektedir. Bunu “hiç konaklamadım” (%24,3) diyenler takip etmektedir. “3-5 kez” konaklayanlar %22,5; “5’ten fazla kez” konaklayanlar ise %18 oranına sahiptir. Müşterilerin konaklama sıklıkları itibariyle, en az iki kez konaklayanların ağırlıklı olarak temsil edildiği dikkat çekmektedir. 3-5 kez konaklayanların durumu da ikinci tercih sıklığındadır. Bu durum müşterilerin kaldıkları otel hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olduklarını göstermesi açısından önemlidir.

*Tablo 6.5. Müşterilerin demografik özellikleri*

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	189	47,8
Erkek	206	52,2
<b>Toplam</b>	<b>395</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-30	93	23,5
31-40	169	42,8
41-50	72	18,2
51 ve üstü	61	15,4
<b>Toplam</b>	<b>395</b>	<b>100</b>
<b>Konaklama sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Hiç konaklamadım	96	24,3
1-2 kez konakladım	139	35,2
3-5 kez konakladım	89	22,5
5’ten fazla kez konakladım	71	18
<b>Toplam</b>	<b>395</b>	<b>100</b>
<b>Mezuniyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlkokul	2	0,5
Ortaokul	8	2,0
Lise	101	25,6
Önlisans	101	25,6
Lisans	122	30,9
Lisansüstü	61	15,4
<b>Toplam</b>	<b>395</b>	<b>100</b>

Aşağıda, nitel değerlendirmelerin en önemli boyutu olan İS ile ilgili bulgulara yer verilmektedir. Tablolar her bir otel statüsü itibariyle ayrı ayrı sunulmuştur. Bu değerlendirmeler; İS hesaplama formülüne uygun olarak, çalışanların ve müşterilerin cevaplarına ait toplam değerler, ortalamalar, en düşük ve en yüksek değer kapsamında hesaplanmıştır. Her bir otelin İS değeri belirlendikten sonra, bu değerler İS haritasında konumlandırılmıştır.

#### 6.4.2. İnsani Sigma hesaplamaları

Araştırmanın bu kısmında İS formüllerinden hangisinin kullanılacağı ve formüllerin nasıl uygulanacağı konusu bu formülü araştırmasında kullanan ve öneren kişi olan Carley Sutton ile irtibata geçilerek kararlaştırılmıştır. Önceki bölümde açıklandığı gibi elde edilen ortalama, hangi İS formülünün kullanılacağına karar verilmesini sağlamaktadır. Tablo 6.6.'da otellerin ön alanlarında çalışanların ve müşterilerin sayısı, çalışanların ve müşterilerin cevapları ve ortalaması yanında, en yüksek ve en düşük değere sahip olan ifadeler verilen cevapların toplamı da yer almaktadır.

Tablo 6.6. Çalışanların ve müşterilerin İnsani Sigma değerleri

Otel Statüsü	Çalışan sayısı	Çalışan cevaplarının toplamı	Ortalama Değer	En Düşük Değer ve En Yüksek Değer
Bir yıldız	4	442	442/4 = <b>110,5</b>	12-18
İki yıldız	4	446	446/4 = <b>111,5</b>	13-17
Üç yıldız	8	984	984/8 = <b>123</b>	29-35
Dört yıldız	8	1081	1081/8 = <b>135,125</b>	31-39
Beş yıldız	25	2952	2952/25 = <b>118,08</b>	82-105
Otel Statüsü	Müşteri sayısı	Müşteri cevaplarının toplamı	Ortalama değer	En Düşük Değer ve En Yüksek Değer
Bir yıldız	15	669	669/15 = <b>44,6</b>	26-57
İki yıldız	24	1088	1088/24 = <b>45,3</b>	35-89
Üç yıldız	65	3541	3541/65 = <b>54,47</b>	216-254
Dört yıldız	84	4650	4650/84 = <b>55,35</b>	299-323
Beş yıldız	207	10165	10165/207 = <b>49,1</b>	<b>447-796</b>

Araştırma kapsamında yer alan bir, iki ve beş yıldız statüsündeki otel işletmelerindeki ön alan çalışanlarından ve müşterilerden elde edilen verilerin ortalamaları doğrultusunda bu otel işletmelerinde İS Modeli'nin *birinci formülü* uygulanmıştır. Bu formül sonucunda bu üç otelin elde edilen İS değerlerine Tablo 6.7.'de yer verilmektedir.

Tablo 6.7. İnsani Sigma Modeli birinci formülünün uygulandığı otel işletmeleri

	Bir Yıldız	İki Yıldız	Beş Yıldız
İS Değeri	$İS = \sqrt{\frac{110,5 \times 44,6}{2}} = 49,64$	$İS = \sqrt{\frac{111,5 \times 45,3}{2}} = 50,25$	$İS = \sqrt{\frac{118,08 \times 49,1}{2}} = 53,84$

Ortalamaları "50"den büyük olan otellerde ise İS Modeli'nin *ikinci formülü* uygulanmıştır. Bu formülü uygulamak için öncelikle çalışanların ve müşterilerin cevapları incelenmiştir. Üç yıldız statüsündeki otelde çalışanların en yüksek değeri 35; en düşük değeri ise 29 olarak hesaplanmıştır. Müşterilerde ise en yüksek değer 254; en düşük değer ise 216'dır.

En yüksek ve en düşük değerlere göre;

$$(254+35) / 2 = \mathbf{144}$$
 en yüksek yüzdelerik değeri olarak elde edilmiştir.

$$(216+29) / 2 = \mathbf{122}$$
 ise En düşük yüzdelerik değeri olarak elde edilmiştir.

Dört yıldız statüsündeki otelin ön alan çalışanlarının cevaplarından en yüksek değeri 39; en düşük değeri ise 31'dir. Müşterilerin verdikleri cevaplardan ise en yüksek değeri 323; en düşük değeri ise 299'dur.

Buna göre,

$$(323+39) / 2 = \mathbf{181}$$
 en yüksek yüzdelerik değeri olarak elde edilmiştir.

$$(299+31) / 2 = \mathbf{165}$$
 en düşük yüzdelerik değeri olarak elde edilmiştir.

Üç ve dört yıldız statüsündeki otellerin ön alan çalışanlarından ve müşterilerinden elde edilen en yüksek ve en düşük yüzdelerik değeri, uygulanan İS modeli ikinci formüle yerine yerleştirilmiş ve Tablo 6.8.'de verilen İS değerleri elde edilmiştir.

Tablo 6.8. İnsani Sigma Modeli ikinci formülünün uygulandığı otel işletmeleri

	Üç Yıldız	Dört Yıldız
İS Değeri	$\text{İS} = \sqrt{123 \times 54,47 \times \left(\frac{144}{122}\right)^{0,125}} = 83,56$	$\text{İS} = \sqrt{135,125 \times 55,35 \times \left(\frac{181}{165}\right)^{0,125}} = 87,48$

#### 6.4.3. Otellerin İnsani Sigma düzeylerine ilişkin bulgular

Araştırmanın yürütüldüğü Ankara daha çok iş ve kongre turizmi amaçlı seyahat edenleri ağırlayan bir şehirdir. Ankara'daki oteller yıl boyu faaliyet göstermekte ve dolayısıyla, çalışanlar da genellikle tam zamanlıdır. Kongre ve iş turizminin kışın yoğunlaşması bu sezonda otellerin daha yoğun olmasını sağlamaktadır. Ancak son yıllarda sağlık ve kültür turizmi amacıyla seyahat edenlerin de artması<sup>6</sup> otel işletmelerinin hizmetlerini çeşitlendirmeleri sonucunu doğurmuştur. Ankara otellerinde karşılaşılan bir başka durum da şehir müşterilerine yönelik toplantıların ve etkinliklerin düzenlenmesi, yiyecek-içecek, SPA-wellness gibi alanlarda günlük hizmetlerin de önem taşımasıdır.

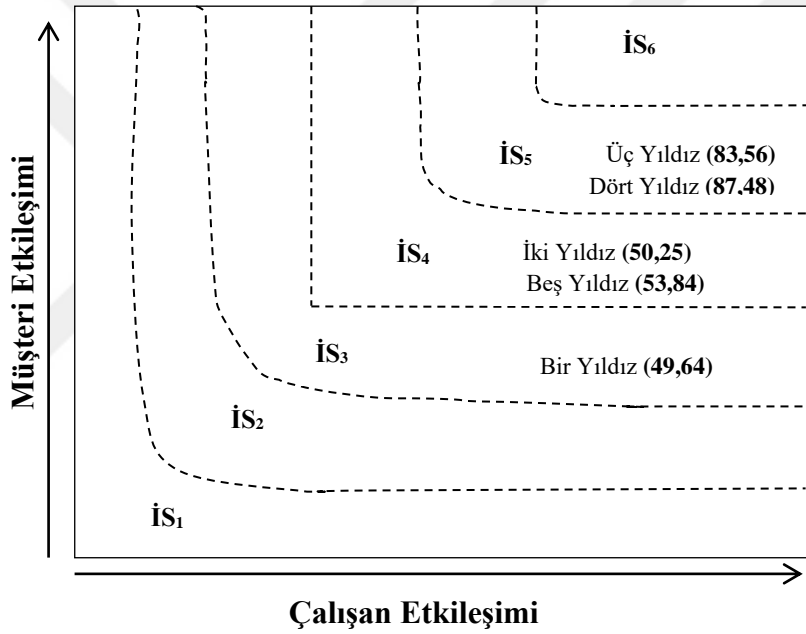
Araştırmadaki beş yıldız statüsündeki otel kongre salonları ile iş ve kongre turizmine yönelik hizmet verme amacının yanısıra SPA ve wellness olanağı ile müşterilerinin farklı ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Dört yıldız statüsündeki otel de daha çok iş turizmine yönelik olmasına karşın SPA ve wellness hizmeti ve düğün salonu

<sup>6</sup> <http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/TR-172516/turizm-aktiviteleri.html> Erişim tarihi: 19.10.2018



gibi hizmetler de sunmaktadır. Üç yıldız statüsündeki otelde ise konaklama hizmetlerine ek olarak çeşitli organizasyon hizmetleri sunulduğu görülmektedir. Ancak araştırmaya katılan bir ve iki yıldız statüsündeki oteller için aynı durum söz konusu değildir. Bu oteller konaklama ve kahvaltı haricinde herhangi farklı bir hizmet sunmamaktadır.

Bir yıldız statüsündeki otel İS değeri 30 ile 50 değerleri arasında olup İS haritasının üçüncü bölgesinde yer almaktadır. İki ve beş yıldız statüsündeki oteller 50 ile 70 değerlerine sahip olduklarından haritada İS<sub>4</sub> bölgesinde yer almışlardır. Üç ve dört yıldız statüsündeki otellerin İS değerleri ise 70 ile 90 arasındadır ve bu oteller İS haritasında İS<sub>5</sub> bölgesinde gösterilmektedir. Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin İS haritası Şekil 6.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 6.2. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İnsani Sigma Haritası

Beş otel işletmesinin haritada buldukları bölgelere göre İS durumları aşağıda değerlendirilmektedir.

#### 6.4.3.1. Bir yıldız statüsündeki otel işletmesi

Ankara Altındağ'da yer alan bir yıldız statüsündeki otel işletmesi 12 yıldır hizmet vermektedir. Otelin toplam 48 odası vardır. Oda ve kahvaltı hizmeti veren bu otelde, müşterilerin otel içerisinde zaman geçirecekleri bir aktivite alanı yoktur. Otel yöneticisi müşterilerin yalnızca geceleme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik talepleri olduğunu dile getirmiştir. Bu durum otel fiyatını düşürdüğünden, müşterilerin ucuz konaklama

talepleri karşılanarak fiyatla ilgili memnuniyetleri sağlanmaktadır. Müşteriler ağırlıklı olarak devamlı müşterilerden oluşmakta, ancak yeni müşteriler de ağırlanmaktadır. Bu otelde genellikle iş amacıyla seyahat eden müşteriler konaklamaktadır. Otelin, Ankara'nın tarihi Ulus meydanına, Roma Hamamına ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi dahil pek çok müzeye yakın olması, otelin konum itibariyle ziyaretçiler tarafından tercih edilmesini sağlamaktadır. Otel yöneticisi çalışanların eğitim düzeylerinin ve turizm sektöründeki bilgilerinin yeterli düzeyde olduğunu belirtmiştir. Çalışanların sektördeki rakiplerine kıyasla daha uzun süredir bu işletmede çalışıyor olmaları da işletmeye avantaj sağlamaktadır. Otelin küçük bir işletme olması çalışanların iş yükünü artırmasına karşın müşterilerle daha samimi bağ kurmalarını sağlamaktadır. Daha büyük otellere göre müşteri beklentilerinin görece az olması, müşterilerin geceleme ihtiyaçları dışında herhangi bir taleplerinin olmaması, müşterilerin devamlı konaklayan kişilerden oluşması, otelin ucuz konaklama imkanı sunması ve konumu bu otelin öne çıkan temel özellikleridir. Bu otelin en önemli özelliklerinden bir diğeri ise bir çalışanın tek bir görevi değil, birden fazla görevi yerine getiriyor olmasıdır. Bunun sonucunda çalışanlar ile müşterilerin etkileşime girdiği anlar artmaktadır.

Bu otelin İS değerine bakıldığında haritanın üçüncü bölgesinde yer aldığı görülmektedir. Bu bölge, işletmenin bir alanda güçlü iken bir alanda zayıf kaldığını, işletmede bir dengesizliğin var olduğunu göstermektedir. Söz konusu dengesizlik çalışanların ve müşterilerin İS ifadelerine verdikleri yanıtlara bağlı olarak değerlendirilmektedir. İS çalışan boyutundan elde edilen değerlere göre çalışanlar yöneticileri tarafından takdir edilmemelerine yönelik ifadeye en düşük değeri vermişlerdir. Örneğin, *“son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım (ifade 4).* Ayrıca, *“bu otelin misyonu ya da amacı, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor (ifade 8)”* ve *“mesleğimle ilgili yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirmem için fırsatlarım var (ifade 11)”* ifadelerinin düşük değer alması çalışanların işletmelerini olumlu yönde tanımlamadıklarına işaret etmektedir. Çalışanların bu ifadelere düşük değer vermeleri, kendilerini mesleki anlamda değersiz hissettiklerini ve işletmeye bağlılıklarının az olduğunu da göstermektedir. Çalışanların en yüksek değeri verdikleri ifade *“işimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum (ifade 1)”* ifadesidir. Bu ifade ile birlikte *“müşterilerin beklentilerini tanımlayabiliyorum (ifade 13)”* ve *“müşteriler ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum (ifade 17)”* ifadeleri en yüksek değerleri almıştır. Bu otelde yapılan işler sayısal olarak çok olsa da işlerin nitelik

itibariyle ve müşteri beklentileri açısından çok karmaşık olmaması çalışanların sorumluluklarını daha net algıladıkları söylenebilir. Ayrıca, küçük otellerde müşteri ile samimiyet avantajından yararlanılıyor olabilir.

İS'nin bir diğer araştırma grubu da müşterilerdir. Bu otelde konaklayan ve araştırmaya katılan müşterilerin *“bu otelde saygı görüyorum (ifade 9)”* ifadesine en yüksek değeri vermelerine karşın en düşük değeri verdikleri ifade *“bu otelsiz seyahat düşünemiyorum (ifade 10)”* ifadesidir. Bu bulgu müşterilerin çalışanlar ile aralarında bir bağ olduğunu, ancak otel işletmesi ile doğrudan bir bağ kurmadıkları anlamına gelmektedir.

Çalışanların ve müşterilerin ifadelerine dayanarak her iki tarafın da işletmeye bağlılıklarının fazla kuvvetli olmadığı söylenebilir. Bu durum, bir yıldızlı otellerde nispeten olağan görülebilir. Otelin yöneticisinin de belirttiği gibi bir yıldızlı oteller daha çok müşterinin sadece geceleme ihtiyacını karşılamak üzere hizmet veren işletmelerdir. Müşterilerin otelde fazla zaman geçirmemesi ve farklı hizmet alanlarının bulunmaması bu durumun ortaya çıkmasına neden olabilir.

#### **6.4.3.2. İki yıldız statüsündeki otel işletmesi**

İki yıldız statüsündeki otel Ankara Altındağ'da tarihi mekanlara yakın bir konumdadır. Bu otel 25 odalı olup, 18 yıldır hizmet vermektedir. Bu otelde de bir yıldız statüsündeki oteldeki gibi oda ve kahvaltı hizmetine ek herhangi başka bir hizmet verilmemektedir. Müşterilerin ucuz geceleme taleplerine yönelik hizmet sunan bu otelde iş ve eğlence amacıyla seyahat edenler konaklamaktadır. Devamlı konaklayan müşteri sayısının yüksek, oda sayısının az olması çalışanlar ile müşterilerin etkileşimini olumlu etkilemektedir. Müşteriler ile çalışanlar arasında kurulan bağın sonucunda müşteriler aynı çalışanlardan hizmet almayı talep etmektedir.

İki yıldız statüsündeki otel İS düzeyine göre haritanın dördüncü bölgesinde yer almaktadır. İS<sub>4</sub>'te yer alan işletmelerin performansları uygun bir düzeydedir ve çalışan ve müşteri etkileşiminde denge söz konusudur. Ancak bunu güçlendirmek için çalışmalara devam edilmelidir. Bir yıldızlı otelin durumunda görüldüğü gibi küçük şehir otellerinde müşterilerin işletmeyle etkileşimi çok fazla olmasa da iki yıldızlı otelin bu bölgede yer alması dikkat çekmektedir.

İki yıldız statüsündeki bu otelde çalışanların en düşük değeri verdiği ifade bir yıldız statüsündeki ifade ile aynı olup *“son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım (ifade 4)”* ifadesidir. Bu ifade ile birlikte *“mesleki gelişimim için beni*

*cesaretlendiren en az bir kişi var (ifade 6)” ve “son altı ayda, yöneticilerimden biri mesleki gelişimimle ilgili benimle görüştü (ifade 10)” ifadeleri düşük değer almıştır. Bu da çalışanların işletmelerine karşı olumlu düşünceye sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. İki yıldızlı otelde İS çalışan boyutunda en yüksek değeri alan ifade “müşteriler hakkında konuşurken “biz” diyorum (ifade 15)”ifadesidir. Otel yöneticisinin de belirttiği gibi çalışanlar kendilerini müşteriye yakın görmekte ve müşteriler de aynı çalışanlardan hizmet almayı talep etmektedir.*

Bu otelde konaklayan müşteriler *“bu otelsiz seyahat düşünemiyorum (ifade 10)”* ifadesine en düşük değeri verseler de bu otelde saygı gördüklerini düşünmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bu otelin müşterileri bir yıldız statüsünde konaklayan müşterilerle aynı ifadeye (ifade 9) en yüksek değeri vermişlerdir. Bu sonuç, otel yöneticisinin *“devamlı konaklayan müşteri sayısının yüksek, oda sayısının az olması çalışanlar ile müşterilerin etkileşimini olumlu etkilemektedir”* sözlerini destekler niteliktedir.

#### **6.4.3.3. Üç yıldız statüsündeki otel işletmesi**

Ankara'nın merkezi Kızılay'da yer alan üç yıldız statüsündeki otel işletmesi 45 yıldır 50 odası ve bir organizasyon salonuyla hizmet vermektedir. Otelde konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerinin yanısıra çeşitli organizasyonların düzenlenmesine uygun bir de salon bulunmaktadır. Bunun yanısıra müşterilerin vakit geçirmesi için bir bahçe düzenlemesi yapılmıştır. Müşterilerin geceleme ihtiyaçlarının yanısıra vakit geçirebilecekleri bir bahçenin olması otel ve çalışanlar ile müşterilerin etkileşime girdikleri anları artırmaktadır. Müşterilerin önemli bir kısmı devamlı konaklayanlardan oluşmaktadır. Otelin devamlı konaklayan müşterilere ve şirketlere özel fiyatlar uyguluyor olması müşteri devamlılığını artıran unsurlardandır. Bunun yanısıra oda fiyatlarının nispeten düşük olması ve otelin bakanlıklara ve TBMM'ye yakın olması özellikle iş seyahati için konaklayanların tercih etme sebeplerindedir. Otel yöneticisine göre, otelin uzun süredir faaliyette olması belli bir hizmet anlayışının kurum kültürüne yerleşmesini ve çalışanların da bu kültürü benimsemesini sağlamıştır. Ayrıca, çalışanların sektör bilgisi ve eğitim düzeyinin yüksek olması müşteri memnuniyetine olumlu yansımış, müşterilerin devamlı müşteriye dönüşmesi ve müşterilerin aynı çalışanlardan hizmet almayı talep etmesi sonucunu doğurmuştur.

Üç yıldız statüsündeki bu otel İS haritasında beşinci bölgesinde yer almaktadır. İS<sub>5</sub>'te yer alan işletmeler İS<sub>1</sub>, İS<sub>2</sub> ve İS<sub>3</sub> bölgelerinde yer alan işletmelerden finansal anlamda daha iyi performans sergilemektedir. Çünkü çalışan, müşteri ve işletme

arasındaki bağı kuvveti fazladır ve bu durum işletmenin genel performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu otelin ön alanlarında çalışanların İS çalışan boyutundaki ifadelerine verdikleri cevaplardan en düşük değeri alan ifade (*ifade 4*) bir, iki ve beş yıldız statüsündeki otellerle aynıdır. Çalışanlar “*son bir hafta içinde yaptıkları iyi bir iş için övgü almadıkları*”nı belirtmektedir. Üç yıldız statüsündeki bu otelin ön alan çalışanları bir yıldız statüsündeki otelin ön alan çalışanları ile aynı ifadeye en yüksek değeri vermişlerdir. Birinci ifade olan “*işimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum*” ifadesinin yüksek değer alması çalışanların görev farkındalıklarının olduğunu göstermektedir.

Üç yıldız statüsündeki bu otelin müşterileri “*bu otelin çalışanları benim için en uygun hizmeti biliyor (ifade 12)*” ifadesine en yüksek değeri vermişlerdir. Bu bulgular müşterilerin çalışanları olumlu yönde tanımladıklarını göstermektedir. Çalışan ve müşteri arasında kurulan bağ müşterinin saygı gördüğü düşüncesinin temelini oluşturmuştur. Ancak müşterilerin “*bu otelsiz seyahat düşünemiyorum (ifade 10)*” ifadesine en düşük değeri vermiş olmaları müşterilerin, otel işletmesi ile doğrudan bir bağ kurmadıklarını göstermektedir.

#### **6.4.3.4. Dört yıldız statüsündeki otel işletmesi**

Ankara'nın en önemli caddelerinden Tunalı Hilmi Caddesinde bulunan dört yıldız statüsündeki otel işletmesi, 24 yıllık bir hizmet süresine sahip olup 55 odasıyla hizmet vermektedir. Konaklama ve yiyecek-içecek hizmetinin yanısıra SPA ve organizasyon hizmeti de sunmaktadır. Konumu ve statüsü gereği nispeten fiyatın yüksek olduğu bu otelde müşteri beklentisinin arttığı söylenebilir. Otel yöneticisinden edinilen bilgilere göre otelin konumu gereği Türkçede “kapı girişli” diye tabir edilen “walk in” müşteriler yoğun olarak oteli tercih etmektedir. Bunun yanısıra otelin, internet sitesinden rezervasyon yapan müşterilere uyguladığı özel indirimler ve konaklamaları sırasında sunduğu ikramlar da oteli cazip kılmaktadır. Ayrıca, otel üyelerine ve şirketlere uygulanan özel indirimli konaklamalar da otelin tercih edilme sebeplerindedir. Yoğun olarak iş ve eğlence amaçlı seyahat eden müşterilerin konakladığı bu otelin konumunun yanısıra SPA hizmetinin olması, hizmetin değerini ve otelin tercih edilebilirliğini artırmaktadır. Ancak hizmet çeşitliliği küçük otellere kıyasla daha karmaşık bir hizmet yapısını ortaya koymaktadır. Hizmetin karmaşık yapısı ve çalışan müşteri ilişkisinin resmi olması çalışanları zaman zaman olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bu işletme sektör tecrübesi olan kişileri çalıştırmayı tercih etmektedir.

Dört yıldız statüsündeki bu otel İS haritasının beşinci bölgesinde yer almıştır. Bu oteldeki çalışan, müşteri ve işletme arasındaki bağın kuvvetli olmasına bağlı olarak işletmenin performansı da yüksektir. Diğer otellerden farklı olarak dört yıldızlı otelin ön alanlarında çalışanların en düşük değeri verdiği ifade “*müşteriler ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum (ifade 17)*” ifadesidir. Çalışanların ve müşterilerin kurdukları bağ her iki taraf açısından da olumlu sonuç vermektedir. Ancak bir bağ kurulmadığında dahi çalışanların herkese eşit ve kaliteli hizmet sunabiliyor olması işletmeler açısından yine olumlu sonuçlanacaktır. Bu otelin müşterilerinin “*bu otelin çalışanları aldığım hizmetten tatmin olmamı sağlıyor (ifade 15)*” ifadesine en yüksek değeri vermiş olmaları, çalışanların müşteri memnuniyetini başardıklarına yorumlanabilir. Çalışanlar, *bu otelin misyonu ya da amacı, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor (ifade 8)*” ifadesine en yüksek değeri vermiştir. Bu bulgu çalışan ile işletmenin arasındaki bağın kuvvetli olduğunu ve çalışanların işleri ve işletmeyle kendilerini özdeşleştirdiklerini göstermektedir.

Dört yıldızlı otelin müşterileri, çalışanlar hakkında olumlu düşüncelerine rağmen, “*bu otelin sunduğu hizmetleri tatmin edici buluyorum (ifade 1)*” ifadesine en düşük değeri vermişlerdir. Müşteri otele giriş yapmadan önce zihninde otelin konumu, fiyatı ve sunduğu hizmetlerin çeşitliliği ile ilgili bir algı ve beklenti oluşmaktadır. Bu otelin hizmet çeşitliliğinin fazla ve konaklama fiyatlarının nispeten yüksek olması müşteri beklentilerini artırmaktadır. Bu nedenle, müşterinin aldığı hizmetten tatmin olması zorlaşmaktadır. Ancak İS düzeyinin yüksek olması çalışan ve müşteri memnuniyetinin önemli oranda sağlandığını göstermektedir.

#### **6.4.3.5. Beş yıldız statüsündeki otel işletmesi**

Ankara'nın merkezinde yer alan bu otel işletmesi, 25 yıldır faaliyet göstermektedir. Toplam 172 odası bulunan bu otel konaklama ve yiyecek-içecek hizmetinin yanısıra, SPA ve çeşitli organizasyon hizmetleri de sunmaktadır. Sunulan hizmetin çeşitliliği müşteri ile çalışanların etkileşime girdiği alanları ve anları artırmaktadır. Bu durum ise müşterinin oteli daha iyi değerlendirmesini sağlamaktadır. Otelin konumu otelin tercih edilme sebeplerinden biridir. Ancak en önemli tercih edilme sebebi bu otelin Ankara'nın eski otellerinden biri olması ve ulusal bir otel zincirine dönüşmüş olmasıdır. Müşteriler köklü bir hizmet geçmişine sahip olduğunu düşündüğü zincir bir otelde konaklamayı daha tatmin edici bulmaktadır. Bu durum otele

önemli avantaj sağlasa da müşteri beklentisinin bu doğrultuda artması, müşteri tatminini zorlaştırmaktadır.

Otel yönetimi otelde devamlı konaklayan müşteriler ve firmalar için uyguladığı özel fiyatların ve ikramların oteli cazip kıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte, internet üzerinden oda satışları da önemli bir orana sahiptir. İnternet satışlarının görece yüksek olması müşterilerin otelde konaklamadan önce otel ile ilgili algılarının olduğunu göstermektedir. Müşteri otele geldiğinde önceki algısıyla aldığı hizmeti karşılaştırarak bir sonuca varmaktadır. Otel yönetimine göre müşterinin otel ile ilgili algısı olumsuz ise beklentisi düşük olmakta, düşük olan müşteri beklentisini karşılamak ise işletme ve çalışanlar açısından daha kolay olmaktadır. Ancak tersi durumlar da söz konusu olabilmektedir. İşletme ile ilgili algısı olumsuz olan bir müşterinin bu algısını değiştirmek zaman zaman zorlaşmaktadır.

Bu otelin İS değerine göre haritanın dördüncü bölgesinde yer aldığı görülmektedir. Bu otelde çalışan ve müşteri etkileşimi dengelidir, ancak güçlendirilmelidir. Otelin ön alanlarında çalışanlar bir, iki ve üç yıldız statüsündeki otellerde çalışanlarla aynı ifadeye (*ifade 4*) en düşük değeri vermişlerdir. En yüksek değeri ise *bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım (ifade 9)* ifadesine vermişlerdir. Bu ifadenin yüksek değer alması beş yıldızlı otelde kalite olgusuna verilen öneme dikkat çekmektedir.

İS'nin bir diğer araştırma grubu olan müşteriler "*bu otelde saygı görüyorum (ifade 9)*" ifadesine en yüksek değeri vermişlerdir. Ancak buna karşın, "*bu otelsiz seyahat düşünemiyorum (ifade 10)*" ifadesine en düşük değeri verdikleri belirlenmiştir. Bu bulgu müşteriler ile çalışanların bir bağ kurduklarını fakat müşterilerin otel işletmesi ile doğrudan bir bağ kurmadıkları anlamına gelmektedir. Bu sonuç, müşterilerin kendilerine daha uygun imkan sunduğunu düşündükleri farklı bir otel işletmesinde konaklamaya eğilim gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### **6.4.4. Tartışma**

Araştırmaya dahil olan farklı yıldız statüsündeki beş otel işletmesi, konum, müşteri ve çalışan profili gibi açılardan birbirine benzer bir yapıya sahip olmakla birlikte bu otellerdeki çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin yarattığı sonuçlar da benzerdir. Bu otellerde konaklayan müşterilerin devamlı müşteriler olması çalışanlar ve işletme ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye ve deneyime sahip olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde çalışanların da bir yıl ve bir yıldan fazla sürelerde bu işletmelerde çalışıyor

olmaları, müşteriler ve işletme ile ilgili bilgi sahibi olduklarına işaret etmektedir. Çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması ve turizm sektöründe tecrübeye sahip olmaları da cevaplarının güvenilirliğini artırmıştır.

Otellerin İS değerleri çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin durumu ile ilgili sonuçları ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, söz konusu otel işletmelerinde çalışan motivasyonu, liderlik, eğitim gibi bazı kurumsal uygulamalardaki yetersizliklere işaret etmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi dikkate alarak çalışan iletişimine, gelişimine ve katılımına önem veren yeni iş süreçleri düzenlemelidir. İşletmeler çalışanları destekleyen bir iş çevresi yaratmanın yanı sıra, onlara eğitim vermeli; onların morallerini ve motivasyonlarını yüksek tutacak çalışmalar yapmalıdır. Böylece, hizmet odaklı planların başarılı bir şekilde uygulanması ve hizmet verimliliğinin artması sağlanacaktır (Varey ve Lewis, 1999; Hardaker ve Fill, 2005; Wiley vd., 2006). Çalışanların motive edilmesi, onlara gerekli imkanların sunulması ve bu adımlarla işletmeyle bağlarının kuvvetlendirilmesi hizmet kültürünü olumlu etkilemekte, hizmet verimliliği artmakta ve çalışanlar hizmet odaklı bir anlayışa sahip olmaktadır. Müşteri ile yüz yüze sürekli etkileşim halinde olan ön alanda çalışanların yaptıkları işleri hakkında övgü alması, gerektiğinde terfi verilmesi ya da prim uygulamaları çalışanların motive edilmesinde önemli birer unsurdur.

Otel işletmelerinde çalışanların eğitilmesi, kendilerini geliştirme fırsatının verilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi (Schlesinger ve Heskett, 1991) çalışanın işletmeyi olumlu yönde tanımlamasını sağlayacak ve işletmeye bağlılıklarını artıracaktır. Bu konudaki sorumluluklar öncelikle departman yöneticilerinde olmakla birlikte, gerekli altyapının hazırlanması ve örgütsel boyutta uygulanmasında insan kaynakları bölümü etkin rol almalıdır. Bu bağlamda, araştırmaya dahil olan otellerde yönetici uygulamalarındaki yetersizlikler kadar küçük otellerde insan kaynakları bölümünün olmaması, büyük otellerde ise bölümün işlevlerini yeterince yerine getirmemesine bağlı sorunlar yaşandığı düşünülebilir. Küçük otellerin bu anlamda imkanlarının kısıtlı olması, büyük otellerin ise buna önem vermemesi sonucunda çalışanlara kendilerini geliştirerek kariyer planları doğrultusunda bir yol izleyecek fırsat sunmama ve çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlamama gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Ayrıca, çalışanın yaptığı işle ilgili herhangi bir takdir almaması da kişinin mesleğinin değersiz olduğu ve önemli olmadığı düşüncesine yol açmaktadır.



Bu otellerde çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının az olması insan kaynakları bölümünün yanısıra, uygulanan liderlik ile ilgili bazı sorunların yaşandığını da göstermektedir. Liderler kendi davranışları hakkında yeniden düşünmeli ve takım çalışması için tüm çalışanlara örnek olmalıdır (Varey ve Lewis, 1999). Çalışanların iyi hizmet vermeleri için standartları belirlemeli ve onları teşvik etmelidir (Lytle vd., 1998; Kuşluvan ve Eren, 2008). Çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynakları çalışanlara sağlamalı (Heskett vd., 1990), çalışanın rolünün ve katkılarının anlamlılığını artırmaya ve onları yönlendirmeye çalışmalıdır (Endres ve Mancheno-Smoak, 2008; Sutton, 2014). Açık iletişim politikaları uygulayarak çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarını, inisiyatif almalarını sağlamalıdır. Böylece çalışanların motivasyonları artacak ve işletme ile bağları kuvvetlenecektir. Çalışanlara yönelik açık iletişim politikası, çalışanların kararlara katılımı ile işletme süreçlerinin geliştirilmesi ve düzenlenmesi çalışanların hizmet odaklılığını artıracaktır. İşinden tatmin olup hizmet odaklı tutum sergileyen çalışanların örgütsel bağlılığı da artacak ve bu durum müşterilere olumlu yansıyor, işletmeye rekabet avantajı kazandıracaktır (Berry vd., 1994; Heskett vd., 1994; Varey ve Lewis, 1999; Fletcher, 1999; Lings, 2004; Kim vd. 2005).

Çalışanların işletme ile bağlarının kuvvetli olmamasına karşın çalışanlar işlerine ve müşterilere bağlılık göstermektedirler. Bu otellerde çalışanlar müşteriyle benzerliklerini ve/veya farklılıklarını yorumlayarak (Ashforth ve Mael, 1989) müşteri ile kendini özdeşleştirmiş ve kendilerini müşterilerle aynı takımın üyesi olarak tanımlamışlardır (Fleming vd., 2005; Sutton, 2014).

Beş otelin ön alanlarında çalışanların sayısının görece az olması çalışanların müşterilerle daha fazla etkileşime girmeleri, müşterilerin beklentilerini daha iyi anlamaları ve onlarla daha kuvvetli bağ kurmaları sonuçlarını doğurmuştur. Çalışanlar işletmenin ve en önemlisi müşterilerin beklentilerini iyi tanımlayabildiğinden doğru hizmeti sunmaya eğilimlidirler. Çalışanların müşterilerle kendilerini özdeşleştirmesi ve kaliteli işler yapmaya kararlı olmaları işletme açısından olumlu sonuçlanacaktır. Ancak bu otellerin olumlu sonuçları elde etmeyi sürdürmesi çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılmasıyla mümkün olacağından işletmelerin bunu göz ardı etmemesi gerekir.

Müşterilerin konakladıkları bu oteller ile ilgili genel anlamda çok olumlu algılarının olmadığı söylenebilir. Müşterilerin işletme ile ilgili ifadelerine verdikleri

yanıtların düşük değere sahip olması genel anlamda çok tatminkar olmadıkları sonucunu vermektedir. Müşterilerin zaman içerisinde değişkenlik gösteren ihtiyaçlarını tatmin etmesi gereken bu beş otel işletmesi özellikle hizmet sunum sürecinde müşteriler ile çalışanların etkileşime geçtikleri anlara daha fazla önem vermelidir. Bu etkileşim anlarında müşteri ihtiyacına uygun hizmet sunmaya çalışılmalıdır. Aksi takdirde bu otellerin müşterileri kendilerine sunulan imkanların daha iyi olduğunu düşündükleri zaman farklı bir oteli tercih etme eğilimi göstermektedir.

Çalışanların hizmet sunumuyla ilgili ifadelerine verdikleri değerlerin yüksek olması, çalışanların çabalarının müşteriyle etkileşimlerini kuvvetlendirmiştir. Buna karşın her iki tarafın da işletme ile etkileşimlerinin zayıf olduğu görülmüştür. Bu sonuç otellerin hizmet tasarımlarından kaynaklı bazı sorunları olduğuna işaret etmektedir. İş süreçlerinin iyi yapılandırılmaması, iş tanımlarındaki hatalar, araç-gereç ve malzeme eksikliği, işletme içi iletişim sisteminin etkin olmaması gibi yanlış hizmet tasarımından kaynaklı sorunların, çalışanların ve müşterilerin işletmeye bağlılıklarını azalttığı ileri sürülebilir. Çalışanların belirlenen zaman diliminde müşteri beklentilerini karşılayacak hizmeti sunabilmeleri için hizmet süreçlerinin doğru tasarlanması gerekir. Bu nedenle bu oteller çalışanların çabasını destekleyen uygulamalar geliştirmeli ve müşterileriyle daha iyi ilişkiler geliştirme yönünde adımlar atmalıdır. Ayrıca, otel ile müşteri arasındaki bağın kuvvetlendirilerek uzun süreli bir etkileşimin yaratılması müşterinin işletmeye ve sunduğu ürünlere olan farkındalığını ve tanınırlığını artıracak, çalışan ve müşteri arasında samimiyet ve yakınlık oluşturacak, sosyal ilişkileri geliştirecektir (Zeithaml ve Bitner, 2003; O'Malley ve Prothero, 2004).

#### **6.4.5. İlişki testleri**

Araştırmanın bu kısmında, İS ölçeğinin normal dağılım testi ve faktör analizi sonuçlarına, hipotez testlerinin sonuçlarına ve nicel analizlerle ilgili yapılan bir tartışma kısmına yer verilmiştir.

##### **6.4.5.1. İnsani Sigma ölçeğine ilişkin normal dağılım testi ve faktör analizi sonuçları**

Bu aşamada, öncelikle ölçeklerin iç güvenilirliklerine ve normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlamadıklarına bakılmıştır. Sonrasında faktör analizi yapılarak veriler ilişki analizlerine uygun hale getirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre İS çalışan boyutunun güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0,96 ve İS müşteri boyutunun güvenilirliği 0,97'dir. Alpha değerleri 0,80'den büyük olduğunda güvenilirliğin yüksek olduğu belirtilmektedir (Saruhan ve Özdemirci,

2011; Kozak, 2015). Ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu belirlendikten sonra verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Bu amaçla örnek sayısı 50'den büyük olan İS müşteri boyutuna Kolmogorov Smirnov ve örnek sayısı 50'den küçük olan İS çalışan boyutuna Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçlarına göre İS çalışan boyutu ve müşteri boyutu verilerinin normal dağılım koşulunu sağlamadığı (sig.< 0.05; 0.000) tespit edilmiştir. Sonucun böyle çıkma nedeni Likert tipi ölçeklerde "1,5-1,85" gibi ara değerlerin bulunmamasıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 174). Bu nedenle sosyal bilimlerde verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla sıkça kullanılan basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Bu katsayılar "-1,5" ile "+1,5" arasında yer alıyorsa veriler normal dağılım koşulunu sağlar (George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu katsayılara bakıldığında İS çalışan ve müşteri boyutlarındaki her bir ifadenin bu değerler arasında yer aldığı görülmüştür (Ek-10). Bu durumda veriler normal dağılım koşulunu sağlamaktadır.

İS ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkinin ortaya konması için öncelikle ölçeklere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, belirli bir olguyu ölçen çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek suretiyle bu değişkenleri gruplar halinde bir araya getirmek için kullanılan bir yöntemdir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 163). Çalışmada açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesinde, temel bileşenler yöntemi (principal components analysis) tercih edilmiştir. Temel bileşenler yöntemi, değişkenleri, her faktörde yer alan maddeler arası korelasyon en çok ve faktörler arası korelasyon sıfıra yakın bir değer olacak şekilde sınıflandırmaktadır (Nakip, 2003: 410). Faktör analizi işlemine geçilmeden önce verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluk koşullarını taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmiştir. Bu koşullardan ilki, korelasyon matrisinde her bir maddenin faktör analizine uygunluğunu gösteren değerleri ortaya koymaktır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 164). Diğer bir deyişle, korelasyon matrisinde başka hiçbir madde ile arasında korelasyon olmayan (katsayısı sıfır olan) maddeler çıkarılmalıdır. Maddelerin değeri 0,50 değerinin üzerinde yer almalıdır. "İS çalışan boyutu"ndaki maddelerin korelasyon matrisine bakıldığında bu koşulu sağladığı görülmüştür. Faktör analizinin uygulanabilirliğinin diğer bir koşulu da, maddelerin her birinin örneklem yeterliliği değerinin (Measure of Sampling Adequacy-MSA) 0,50'nin üzerinde olmasıdır (Hair vd., 1998: 99). Bunun ölçülmesi amacıyla, çapraz ilişki matrisi (anti-image correlation matrice) incelenmiştir. Bu matriste çapraz

ilişki katsayıları 0,50'in altında olan maddeler olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tüm katsayıların 0,50'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Analizinin bir sonraki aşamasında KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonuçlarına bakılmıştır. KMO, örneklem yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup, KMO oranının, 0,60'ın üstünde olması gerekmektedir. Bununla birlikte 1'e yaklaşan KMO oranının mükemmel yakın bir sonuç verdiğinden söz edilebilir (Nakip, 2003: 411; Tavşancıl, 2006: 50). İS çalışan boyutundan elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,843 belirlenmiştir. Bartlett Küresellik Testi anlamlılık değerine bakıldığında ise  $p=,000<0,05$  olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin anlamlılığını göstermektedir. Test sonucunun anlamlı olması, veriler arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bartlett testi ile aynı zamanda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği de test edilebilmektedir. Bartlett testi sonucu ne kadar yüksek ise, anlamlılık da o kadar yüksektir. (Hair vd., 1998: 99). Faktör sayısının belirlenmesinde Kaiser ölçütü temel alınmıştır. Bu ölçüte göre öz değeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler temel alınmakta, böylece kaç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı saptanmaktadır (Özdamar, 2004: 247). Faktör yüklenme değeri yüksek ( $>0,3$ ) ve özdeğeri (eigenvalue) 1'in üstünde olan faktörler dikkate alınmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda İS çalışan boyutundaki 17 değişkenden birinin binişik olduğu, diğer bir deyişle faktörlere birbirine yakın değerlerle yüklendiği görülmüştür<sup>7</sup>. Bu nedenle bu ifade çıkarılıp faktör analizi tekrarlanmıştır. Tablo 6.9.'da yer alan tekrarlanmış faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %81,434'ünü açıklayan *iki faktör* elde edilmiştir. Elde edilen faktörlerin iç tutarlılık güvenilirliği, Cronbach Alpha yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Faktörlerin Cronbach Alpha katsayıları birinci faktör için 0,96; ikinci faktör için 0,95'tir. Faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının, kabul edilebilen alt sınır olan 0,60'ın (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde olduğu görülmüştür.

---

<sup>7</sup> Binişik olduğu belirlenip veri setinden çıkarılan ifade: "Müşteriler ile kendimi aynı takımın üyeleri olarak görüyorum (ifade 16)".

Tablo 6.9. İnsani Sigma çalışan boyutu faktör analizi sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	% Varyans	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Çalışanın-İşletmeyi Tanımlaması</b>		<b>10,888</b>	<b>68,049</b>	<b>0,96</b>
Son altı ayda, yöneticilerimden biri mesleki gelişimimle ilgili olarak benimle görüştü.	1,007			
Mesleğimle ilgili yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirmem için fırsatlarım var.	0,959			
Son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım.	0,896			
İnsan yerine koyulduğumu hissediyorum.	0,868			
İşimi en iyi yapabilecek fırsatı bulabilirim.	0,852			
İşimi doğru yapabilmem için gereken malzemeye ve ara.-gerece sahibim.	0,844			
Bu otelin misyonu ya da amacı, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor.	0,790			
Fikirlerim önemseniyor.	0,766			
Mesleki gelişimim için beni cesaretlendiren en az bir kişi var.	0,623			
<b>Faktör 2: Çalışanın-Müşterileri Tanımlaması</b>		<b>2,142</b>	<b>13,385</b>	<b>0,95</b>
Müşteriler ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum.	0,886			
İşimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum.	0,872			
Müşterilerin beklentilerini tanımlayabiliyorum.	0,855			
Müşteriler ile aramda bağ olduğunu hissediyorum.	0,843			
Müşterilerin, yaptığımız işlerde etkisi olduğunu hissediyorum.	0,809			
Bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım.	0,701			
Müşteriler hakkında konuşurken “biz” diyorum.	0,547			
<b>KMO=0,83; Bartlett Küresellik Testi=1140,040; p=,000; Toplam Varyans=%81,434</b>				

Elde edilen bu iki faktörlü yeni yapı İS çalışan boyutunun orijinalinde yer alan yapıya benzemekle beraber, ifadelerin iki faktör altında yer aldığı daha sade bir yapı elde edilmiştir. Toplam varyansın 68,049’unu açıklayan birinci faktör orijinalinde olduğu gibi “çalışanın-işletmeyi tanımlaması” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktör altında çalışanlara çalıştıkları işletme ile ilgili yöneltilen ifadeler yer almıştır. Çalışanın işletmeden beklentileri, işletmenin kendisine sunduğu fırsatlar, verdiği fiziksel ve psikolojik destek ve bu doğrultuda kişinin kendisini, işini daha fazla önemseyerek mesleki anlamda gelişiminin sağlanması ile ilgili ifadelerdir Bu ifadeler arasında doğrudan bir bağlantı olduğundan tek bir faktör altında toplanmıştır. İkinci faktör ise çalışanların müşteriler ile olan etkileşimi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Toplam varyansın 13,385’ini açıklayan bu faktör çalışanın-müşterileri tanımlaması şeklinde orijinalinde olduğu gibi isimlendirilmiştir. Bu faktörde çalışanların müşteri beklentilerini tanımlaması ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Müşterilerin beklentilerinin tanımlanması, çalışanın kendisini müşteriyle özdeşleştirmesine yönelik toplam yedi

ifadeden oluşan bu faktörde yer alan iki ifade “bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım” ve “işimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum” ifadeleri çalışan ile müşteri arasındaki bağ ile ilgili görünmüyor olsa da müşteri beklentisi ve müşteri memnuniyetine yöneliktir. Bu nedenle bu iki ifadenin de ikinci faktör altında toplandığı düşünülmektedir.

İS çalışan boyutunun faktör analizi sonrasında İS müşteri boyutunun faktör analizinde yukarıda sözü geçen faktör analizine ilişkin tüm aşamalar aynı şekilde gerçekleştirilmiştir. Buna göre İS müşteri boyutu faktör analizi için uygundur. Elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 6.10.’da verilmektedir.

*Tablo 6.10. İnsani Sigma müşteri boyutu faktör analizi sonuçları*

	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>% Varyans</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>Faktör 1: Müşterinin-Çalışanları Tanımlaması</b>		<b>11,781</b>	<b>78,539</b>	<b>0,97</b>
Bu otelin çalışanları ihtiyaçlarımı gerçekten anlıyor.	1,026			
Bu otelin çalışanları benim için en uygun hizmeti biliyor.	1,001			
Bu otelde saygı görüyorum.	1,000			
Bu otelin çalışanları ile kendimi rahat hissediyorum.	0,875			
Bu otelle ilgili bir problem yaşadığımda, bu otelin sorunu çözeceğine güveniyorum.	0,780			
Bu otelin çalışanları aldığım hizmetten tatmin olmamı sağlıyor.	0,745			
Bu otelin söz verdiği hizmeti sunacağını düşünüyorum	0,681			
Bu otelin sunduğu hizmetleri tatmin edici buluyorum.	0,680			
Bu otele güven duyuyorum.	0,556			
Bu otelin çalışanları ile bir bağ kurduğumu hissediyorum.	0,468			
<b>Faktör 2: Müşterinin-İşletmeyi Tanımlaması</b>		<b>1,003</b>	<b>6,686</b>	<b>0,95</b>
Bu otelsiz bir seyahat düşünemiyorum.	1,015			
Bu otelde kendimi “evimde gibi” rahat hissediyorum.	0,859			
Bu oteli başkalarına tavsiye ederim.	0,677			
Bu otelin markasına güveniyorum.	0,586			
Bu oteli tercih etmeye devam ederim	0,522			
<b>KMO=0,962; Bartlett Küresellik Testi=9229,961; p=,000;</b>				
<b>Toplam Varyans= %85,226</b>				

Tablo 6.10.’da görüldüğü gibi toplam varyansın 78,539’unu açıklayan ilk faktör “müşterinin-çalışanları tanımlaması” faktörü, müşterinin çalışanla kurduğu bağ, çalışanların tutum ve davranışları, çalışanların sunduğu hizmetten müşterilerin memnun olması ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler birbirinden temel anlamları

açısından ayırılmadığından aynı faktör altında toplanmıştır. Toplam varyansın %6,686'sını açıklayan “müşterilerin-işletmeyi tanımlaması” faktörü ise müşterilerin otel işletmesiyle bağını ortaya koyan ifadelerden oluşmaktadır. İki faktörün varyansı arasında fark fazla olduğundan müşteri açısından iki faktörün önemli oranda ayrıştığı ve ilk faktörün daha fazla önem taşıdığı düşünülebilir.

İS müşteri boyutunun orijinalinde müşterilerin işletme ve çalışanlar ile ilgili düşüncelerini elde etmeye yönelik ifadelerin yer aldığı beş faktörlü bir yapı söz konusudur (Sutton, 2014). Bu beş faktörden ilk üçü “müşteri sadakati”, “tutumsal bağlılık” ve “duygusal bağlılık” faktörleridir. Diğer iki faktör ise bu araştırmanın faktör analizi sonucunda da elde edilen “müşterinin-işletmeyi tanımlaması” ve “müşterinin-çalışanları tanımlaması” faktörleridir. Bu çalışmada yapının iki faktörlü çıkması müşteri sadakatinin müşterinin işletmeyi ve çalışanları tanımlaması ile doğrudan bağlantılı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İS müşteri boyutunun “tutumsal bağlılık” faktörü altında yer alan “*bu oteli tatmin edici buluyorum*” ifadesi, bu çalışmada “müşterinin çalışanları tanımlaması” faktörü altındadır. “Müşteri sadakati” faktörü altında yer alan “*bu oteli başkalarına tavsiye ederim*” ve “*bu oteli tercih etmeye devam ederim*” ifadeleri, bu çalışmada “müşterinin işletmeyi tanımlaması” faktörü altında yer almıştır. “Duygusal bağlılık” faktörü altında yer alan “*bu otelin markasına güvenirim*” ifadesi, bu çalışmada “müşterinin işletmeyi tanımlaması” faktörü altındadır. “*Bu otel söz verdiği hizmeti sunar*” ve “*bir problem meydana geldiğinde, bu otelin adil ve tatmin edici bir çözüm sunacağına güvenirim*” ifadeleri ise bu çalışmada “müşterinin çalışanları tanımlaması” faktörü altında toplanmıştır.

Orijinal ölçekteki “müşteri sadakati”, “tutumsal bağlılık” ve “duygusal bağlılık” faktörleri alanyazında sıkça yer almaktadır. Birbiriyle yakından ilişkili bu faktörler müşterilerin çalışanlar ve işletme ile kurdukları bağın kuvvetini anlatmaktadır. Müşterilerin sadakati, tutumsal ve duygusal bağlılıkları, müşterilerin hizmetin bir parçası olması, müşteri ile birlikte hizmet üretimi, çalışanlar ve işletme ile karşılıklı etkileşimin içerisinde olması sonucu ortaya çıkmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004; Kumar vd., 2010). Bu açıklamalar doğrultusunda görülüyor ki müşteri sadakati, tutumsal ve duygusal bağlılık faktörleri aslında müşterinin işletme ve çalışanlar ile etkileşimleri sonucunda kurdukları bağın kuvveti ile ilgilidir. Müşterilerin çalışanları ve işletmeyi tanımlamaları ile ilgili olan sadakati, tutumsal ve duygusal bağlılığı anlamak için

öncelikle müşteri-çalışan-işletme arasındaki bağı anlamak gerekir (Bowden, 2009: 64). Bu nedenle bu araştırmada, faktörler birbirinden fazla ayrışmamış ve ifadeler “müşterinin çalışanları tanımlaması” ve “müşterinin işletmeyi tanımlaması” şeklinde iki faktör altında toplanmıştır.

#### **6.4.5.2. Hizmet odaklılık ölçeğine ilişkin bulgular**

İnsani Sigma ve hizmet odaklılık ölçeği arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi için hizmet odaklılık ölçeğine güvenilirlik ve normal dağılım testleri uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği (cronbach alpha) 0,98 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin normal dağılıma uygunluğunu ölçmek amacıyla örnek sayısı 50’den küçük olduğu için Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre hizmet odaklılık ölçeği verilerinin normal dağılım koşulunu sağlamadığı (sig.< 0.05 0.000) görülmüştür. Bu nedenle İS ölçeğinde olduğu gibi normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Bu katsayılara bakıldığında hizmet odaklılık ölçeğinin her bir ifadesinin “-1,5” ile “+1,5” değerleri arasında yer aldığı görülmüştür. Bu durumda veriler normal dağılım koşulunu sağlamaktadır ve hizmet odaklılık ölçeği parametrik testler için uygundur.

Tablo 6.11.’de yer alan hizmet odaklılık ölçeğine ait frekans dağılımı, ortalama değerler ve standart sapma sonuçlarına göre araştırmaya katılan 49 çalışanın tamamı tüm ifadelerle yanıt vermiştir. Çalışanlara yöneltilen hizmet odaklılık ölçeği ifadelerine verdikleri yanıtlara göre ifadelerle katılım derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir. İfadelere “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” yanıtı verenlerin sayısının az olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan çalışanların müşterilere yönelik tutum ve davranışları ile ilgili ifadelerle çalışanların genellikle “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını verdikleri görülmektedir. Örneğin, 18. ifadeye çalışanların %57’si “katılıyorum”; %26,5’i de “kesinlikle katılıyorum” yanıtı vermiştir. Yani çalışanların büyük çoğunluğu müşterilerin memnun olması için elinden geleni yaptıklarını düşünmektedir. Bununla birlikte çalışanların işletme ile ilgili görüşlerine yönelik ifadelerle çalışanlar çoğunlukla “ne katılıyorum ne katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Örneğin, işletmedeki insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olan işe alımlarda doğru çalışanın tercih edilmesi ile ilgili yöneltilen 29. ve 30. ifadelerle çalışanlar önemli bir oranda (sırasıyla %34,7 ve %42,9) bu yanıtı vermişlerdir.



Tablo 6.11. Hizmet odaklılık ölçeğinin frekans dağılımı, ortalama değerler ve standart sapma

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
18	Çalışanlar, müşterilerin memnun olması için elinden geleni yapıyor.	-	-	-	-	8	16,3	28	57,1	13	26,5	4,102	0,653
19	Bu otelin müşterilere davranışı, diğer otellerin davranışından daha nazik ve saygılıdır.	2	4,1	1	2	16	32,7	15	30,6	15	30,6	3,8163	1,034
20	Çalışanlar, müşterilerin sorunlarını azaltmak için elinden geleni yapıyor.	1	2	1	2	9	18,4	21	42,9	17	34,7	4,0612	0,899
21	Sorunlar ortaya çıktığında tepki vermek yerine, sorunlar ortaya çıkmadan önlenmeye çalışılıyor.	1	2	1	2	17	34,7	16	32,7	14	28,6	3,8367	0,943
22	Müşterilerin şikayet ve önerileri özenle dinleniyor ve değerlendirmeye alınıyor.	1	2	1	2	14	28,6	18	36,7	15	30,6	3,9184	0,931
23	Yeni teknolojilerden yararlanılarak otelin hizmet sunma yeteneği artırılıyor.	2	4,1	7	14,3	13	26,5	16	32,7	11	22,4	3,551	1,119
24	Daha kaliteli hizmet sunmak için en son teknolojiden yararlanılıyor.	2	4,1	8	16,3	14	28,6	15	30,6	10	20,4	3,4694	1,119
25	Müşteriyle birebir etkileşimli çalışanların çabalarını desteklemek için yeni teknolojiden yararlanılıyor.	2	4,1	8	16,3	15	30,6	13	26,5	11	22,4	3,4694	1,138
26	Yönetim, düzenli olarak hizmet kalitesini ölçüyor.	1	2	4	8,2	18	36,7	16	32,7	10	20,4	3,6122	0,975
27	Yönetim çalışanların daha iyi bir hizmet sunmasına önyak oluyor.	1	2	1	2	17	34,7	19	38,8	11	22,4	3,7755	0,895
28	Bu otel daha kaliteli hizmet için çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynakları sağlıyor.	1	2	1	2	20	40,8	18	36,7	9	18,4	3,6735	0,875
29	Çalışanların işe alımı titiz görüşmelerle gerçekleştiriliyor.	2	4,1	2	4,1	17	34,7	17	34,7	11	22,4	3,6735	1,008
30	İyi bir hizmet sunumu için gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler işe alınıyor.	1	2	-	-	21	42,9	18	36,7	9	18,4	3,6939	0,846
31	Çalışanların işe alımında hizmete yatkınlıklarına dikkat ediliyor.	1	2	-	-	17	34,7	18	36,7	13	26,5	3,8571	0,889

Ölçek yapılan testler sonucunda, orijinal kullanımdaki faktörlere ayrışmamış, tüm soruların hizmet odaklılığını ölçtüğünü gösteren tek boyutlu bir yapı göstermiştir.

#### 6.4.5.3. Hipotez testleri

Bu bölümde, araştırmada test edilen hipotez sonuçlarına yönelik bulguların değerlendirmesi yer almaktadır. Bu amaçla kullanılan Regresyon analizine ait hipotezler ve test sonuçlarına ait bulgular Tablo 6.12.' de sunulmaktadır.

***H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.***

***H<sub>2</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.***

Tablo 6.12. Regresyon analizi sonuçları

	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	p
<b>Model 1</b>						
<i>İS Çalışan Boyutu</i>	,843*	10,732**	115,180**	0,710	0,704	0,000
<b>Model 2</b>						
<i>İS Müşteri Boyutu</i>	,230*	1,617**	2,614**	,053	0,33	0,113

Not: Model 1 için; p= 0,000<0,05

Model 2 için; p= 0,113>0,05

Tablo 6.12.'deki "Model 1" araştırmanın birinci temel hipotezinin regresyon sonuçlarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre İS çalışan boyutu hizmet odaklılığı önemli oranda etkilemektedir. Bu iki değişken arasındaki regresyon oranı 0,843'tür. İS çalışan boyutu hizmet odaklılığın %71'ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>= 0,710). Bu iki değişken arasında ortaya çıkan ilişki, istatistiki olarak anlamlıdır (p=0,000<0,05) ve İS çalışan boyutunun hizmet odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucuna göre ise etkinin yönü pozitiftir. Bu durumda ***H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

Tabloda yer alan "Model 2" araştırmanın ikinci temel hipotezinin regresyon analizi sonucudur. Analiz sonucuna göre İS müşteri boyutu hizmet odaklılığın %53'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>= 0,53). Ancak bu iki değişken arasındaki regresyon oranı 0,230 ve bu iki değişken arasında çıkan ilişkinin p değeri 0,05'ten büyük olduğundan İS müşteri

boyutunun hizmet odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ( $p = ,113 > 0,05$ ). Bu durumda  **$H_2$  hipotezi reddedilmiştir.**

**$H_3$ : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.**

$H_{3a}$ : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3b}$ : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

$H_{3c}$ : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3d}$ : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların statülerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3e}$ : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutu çalışanların mezuniyet durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Çalışanların cinsiyetine ve yaş gruplarına göre İS çalışan boyutunda farklılık olup olmadığı “Mann Whitney U” ile çalışma süreleri, statüleri ve mezuniyet durumları ise “Kruskal Wallis H” ile test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 6.13. Mann Whitney U testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Kadın	23	20,28	466,5	190,5	0,029*
Erkek	26	29,17	758,5		
18-30 yaş arası	14	19,89	278,5	173,5	,112**
31-40 yaş arası	35	27,04	946,5		

Tablo 6.13.’te görüldüğü gibi çalışanların cinsiyetlerine göre İS çalışan boyutunda anlamlı bir farklılık vardır ( $p^* < 0,05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkeklerin kadınlara göre buldukları işletmeye ve hizmet sundukları müşterilere karşı bağlarının daha kuvvetli olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda  **$H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir.** Yaş gruplarına göre bakıldığında ise  $p^{**}$  değeri “,05”ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $,112 > 0,05$ ).  **$H_{3b}$  hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 6.14. Kruskal Wallis H testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
<b>Çalışma Süresi</b>					
6 ay ve daha az	7	12,07	4	16,19	,003*
6 ay-1 yıl arası	16	20,22			
1-3 yıl arası	15	27,10			
3-5 yıl arası	6	37,17			
5 yıl ve üstü	5	37,5			
<b>Statü</b>					
Müdür	7	38,21	2	13,2	,001**
Şef	13	30,92			
Çalışan	29	19,16			
<b>Mezuniyet</b>					
Ortaokul	1	20,0	4	20,66	,000***
Lise	6	33,5			
Önlisans	16	12,0			
Lisans	21	31,4			
Lisansüstü	5	30,4			

Tablo 6.14.'te görüldüğü gibi İS çalışan boyutu, çalışma süresi, statü ve mezuniyet durumuna göre farklılaşmaktadır ( $\chi^2(4)=16,19$ ,  $p^*<0,05$ ;  $\chi^2(2)=13,2$ ,  $p^{**}<0,05$ ;  $\chi^2(4)=20,66$ ,  $p^{***}<0,05$ ). Bu durumda  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$  ve  $H_{3e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Sıra ortalamalarına bakıldığında 5 yıl ve üstü bir sürede çalışanların işletmeye ve müşterilere kuvvetli bağı içeren İS çalışan boyutuna daha fazla bağlı oldukları görülmektedir. Bunu 3-5 yıl arası çalışanlar ve 1-3 yıl arası çalışanlar sırayla izlemektedir. 6 ay ve 1 yıl arası çalışanlar ile 6 ay ve daha az süredir çalışanların İS çalışan boyutuna bağlılıkları diğer gruplara göre daha azdır.

Statü gruplarının sıra ortalamasında müdür statüsünde olanların İS çalışan boyutuna bağlarının daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu şefler sonrasında ise çalışanlar izlemektedir. Mezuniyet durumunda ise lise mezunu olanların bağları daha kuvvetlidir ancak lisans ve lisansüstü mezunlar da lise mezunlarına yakın bir değer olarak bağlarının kuvvetli olduğunu göstermiştir.

***H<sub>4</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.***

*H<sub>4a</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4b</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4c</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin mezuniyet durumlarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>4d</sub>: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutu müşterilerin konaklama sayılarına göre farklılaşmaktadır.*

Kadın ve erkek arasındaki farklılığın ortaya konmasında “bağımsız t testi”, müşterilerin yaşları, konaklama sayıları ve mezuniyet durumlarındaki gruplar arası farklılığın ortaya konmasında ise “ANOVA” testi uygulanmıştır.

*Tablo 6.15. Bağımsız t testi sonuçları*

Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p*
Kadın	189	3,2473	1,11799	393	2,817	,005
Erkek	206	3,5434	,96993			

Tablo 6.15.’teki bağımsız t testi sonuçlarına göre İS müşteri boyutu müşterilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır ( $p^*(,005)<0,05$ ). Kadın ve erkek gruplarının ortalamalarına bakıldığında erkeklerin  $\bar{X}$  ortalamasının ( $X =3,5434$ ) kadınların ortalamasına göre ( $X =3,2473$ ) daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile erkek müşterilerin İS müşteri boyutuna bağlılıkları daha fazladır. ***H<sub>4a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

*Tablo 6.16. ANOVA testi sonuçları*

		$x^2$	sd	Ortalama kare	F	p	Gruplar Arası Fark
Yaş	Gruplar arası	24,917	3	8,306	7,891	<b>,001</b>	18-30 yaş-31-40 yaş- $\geq$ 50 yaş, 41-50 yaş- $\geq$ 50 yaş
	Gruplar içi	411,561	391	1,053			
Mezuniyet Durumu	Gruplar arası	18,594	5	3,719	3,462	<b>,005</b>	Lisans-Önlisans
	Gruplar içi	417,885	389	1,074			
Konaklama Sayısı	Gruplar arası	162,078	3	54,026	76,983	<b>,001</b>	Hiç konaklamadım - 1-2 kez-3-5 kez- $>$ 5
	Gruplar içi	274,401	391	,702			

Tablo 6.16.'da yaş değişkenine, mezuniyet durumuna ve konaklama sayılarına göre İS Müşteri Boyutu puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre İS Müşteri Boyutu puanlarında ( $F_{(3,391)}=7,891$ ;  $p<,01$ ) yaşa göre anlamlı farklılık vardır. Post-hoc analizlerine göre İS Müşteri Boyutu puanlarında fark 18-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 50 ve üzeri yaş grupları arasında olup, 50 ve üzeri yaş grubunun lehinedir. Bir diğer ifadeyle 50 ve üzeri yaş grubunun İS Müşteri Boyutu 18-30 yaş grubundan, 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubundan anlamlı şekilde daha yüksektir. ***H<sub>4b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

İS Müşteri Boyutu puanlarında ( $F_{(5,389)}=3,462$ ;  $p<,01$ ) mezuniyet durumlarına göre anlamlı farklılık vardır. Post-hoc analizlerine göre İS Müşteri Boyutu puanlarında fark lisans ve önlisans grupları arasında olup, lisans grubunun lehinedir. Bir diğer ifadeyle, lisans grubunun İS Müşteri Boyutu önlisans grubundan anlamlı şekilde daha yüksektir. ***H<sub>4c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

İS Müşteri Boyutu puanlarında ( $F_{(3,391)}=76,983$ ;  $p<,01$ ) konaklama sayısına göre anlamlı farklılık vardır. Post-hoc analizlerine göre İS Müşteri Boyutu puanlarında fark hiç konaklamadım, 1-2 kez, 3-5 kez ve 5'in üzerinde olanların arasında olup, 5'in üzerinde olanların lehine, hiç konaklamadım diyenlerin ise lehine olmadığı görülmektedir. Bir diğer ifadeyle 5'in üzerinde konaklama sayısına sahip olanların İS Müşteri Boyutu hiç konaklamadım, 1-2 kez ve 3-5 kez gidenlerin grubundan anlamlı şekilde daha yüksektir. Hiç konaklamadım diyenlerin İS Müşteri Boyutu 1-2 kez, 3-5 kez ve 5'in üzerinde olanlarınkinden anlamlı şekilde daha düşüktür. ***H<sub>4d</sub> hipotezi kabul edilmiştir.***

***H<sub>5</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.***

*H<sub>5a</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5b</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5c</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.*

*H<sub>5d</sub>: Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların statülerine göre farklılaşmaktadır.*

$H_{5c}$ : Otel işletmelerinde hizmet odaklılık çalışanların mezuniyet durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Otel işletmelerinde hizmet odaklılığın çalışanların cinsiyetine ve yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği “Mann Whitney U” ile çalışma süreleri, statüleri ve mezuniyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği ise “Kruskal Wallis H” ile test edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 6.17. Mann Whitney U testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p*
Kadın	23	20,35	468,0	192,0	,031
Erkek	26	29,12	757,0		
18-30 yaş arası	14	19,93	279,0	174,0	,113
31-40 yaş arası	35	27,03	946,0		

Tablo 6.17.’de görüldüğü gibi hizmet odaklılık çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır ( $p^* < 0,05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkeklerin kadınlara göre daha hizmet odaklı oldukları görülmektedir.  $H_{5a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Yaş gruplarına göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çünkü  $p^*$  değeri “,05”ten büyüktür ( $,113 > ,05$ ).  $H_{5b}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.18. Kruskal Wallis H testi sonuçları

Gruplar					
Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
6 ay ve daha az	7	15,36	4	9,799	,044*
6 ay-1 yıl arası	16	21,44			
1-3 yıl arası	15	26,0			
3-5 yıl arası	6	34,0			
5 yıl ve üstü	5	36,1			
Statü					
Müdür	7	37,4	2	12,8	,002**
Şef	13	30,8			
Çalışan	29	19,4			
Mezuniyet					
Ortaokul	1	28,0	4	11,712	,2***
Lise	6	29,17			
Önlisans	16	15,06			
Lisans	21	30,19			
Lisansüstü	5	29,4			

Tablo 6.18.’de görüldüğü gibi hizmet odaklılık çalışanların çalışma süresi ve statülerine göre farklılaşmaktadır ( $\chi^2(4)=9,799$ ,  $p^* < 0,05$ ;  $\chi^2(2)=12,8$ ,  $p^{***} < 0,05$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında 5 yıl ve üstü bir sürede çalışanların daha hizmet odaklı

oldukları görülmektedir. Bunu 3 ile 5 yıl arası çalışanlar ve 1-3 yıl arası çalışanlar sırayla izlemektedir. 6 ay ve 1 yıl arası çalışanlar ile 6 ay ve daha az süredir çalışanların ise daha az hizmet odaklı oldukları söylenebilir. Statü gruplarının sıra ortalamasında müdür statüsünde olanların daha hizmet odaklı oldukları, bunu şeflerin izlediği görülmektedir. ***H<sub>5c</sub> ve H<sub>5d</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.***

Çalışanların mezuniyet durumlarına göre hizmet odaklılığın farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında p\*\*\* değeri “,05”ten büyük olduğu için anlamlı bir fark yoktur ( $\chi^2(4)=11,712$ ; ,2>0,05). ***H<sub>5e</sub> hipotezi reddedilmiştir.***

#### **6.4.6. Tartışma**

Hizmet ortamları, hizmetin sunumunun gerçekleştiği anda müşteriler ile çalışanların insani etkileşimlerinin ortaya çıkarıldığı alanlardır. Müşteri algısı ve tatmininin yanısıra çalışanlar üzerinde de önemli etkileri olan bu insani etkileşimin çalışan hizmet odaklılığı ile ilişkisinin belirlenmesi araştırmanın temel sorularından biri olmuştur.

İS çalışan boyutu, çalışanların işletme ve müşterilerle etkileşiminin artırılması amacıyla onların fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kişisel gelişimlerini teşvik eder; motivasyonlarını ve güvenlerini artırır; işleri ve diğer çalışanlar ile bağlarını geliştirir; tatmin olmalarını sağlar. Örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırarak finansal performansı yükselten İS çalışan boyutunun (Kahn, 1990; Baumruk, 2004; Hardaker ve Fill, 2005; Richman, 2006; Sutton, 2014) işletmelerde güçlü olması çalışanların işletme ve müşteriler ile kuvvetli bir etkileşime sahip olduklarını gösterir. Çalışanlar duygusal ve sosyal olarak işletmenin misyon, vizyon ve amacına bağlı olduklarından, hizmet odaklı yaklaşımla işletmelerinin başarılı olmasını isterler (Fleming ve Asplund, 2007). Bu durum araştırmanın birinci hipotezi olan “*otel işletmelerinde İS çalışan boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır*” hipotezinin desteklenmiş olmasında da kendini göstermektedir.

İS çalışan boyutu çalışanın işletme ve müşteriler ile etkileşimini ve özdeşleşmesini ifade ettiğinden, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde ön alanda çalışanların hizmet odaklı davranışlarının etkilendiği ortaya konmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işletme ve müşterilerle etkileşiminin kuvvetli olması çalışanların işlerine karşı hevesli olmalarını, duygusal bağlılıklarını işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alarak hizmet odaklı olmalarını sağlamıştır (Tyler ve Blader, 2001; Harter vd., 2004; Wieske vd., 2007; Sluss ve Ashforth, 2007; Wu vd., 2008). İş tatmini, hizmet



odaklılık ve çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğundan (Chen, 2007), araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin ön alan çalışanlarının hizmet odaklılığı İS çalışan boyutuna bağlıdır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “*otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır*” hipotezi reddedilmiştir. Bu durum, müşterilerin çalışanlar ve işletme ile etkileşimlerinin ve bağın kuvvetli olup olmamasının çalışanların hizmet odaklı olmaları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, alanyazındaki bazı araştırma sonuçlarından farklıdır. Alanyazında yer alan araştırmalarda özellikle müşteri-çalışan etkileşiminin çalışanın hizmet odaklılığına etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Mael, 1989; Pratt, 1998; riketta, 2005; Van Dick vd., 2006; Sutton, 2014). Bu araştırmada ortaya çıkan bu farklı durum, otel işletmelerinin İS değerlerindeki sonuç ile uyumludur. Bu sonuçlara bakıldığında araştırmaya dahil olan her bir otelin İS değerleri birbirinden farklı olsa da ön alanlarında çalışanların hizmet odaklılığının müşterilerin davranışlarına ve ortaya çıkan etkileşime bağlı olmadığı görülmüştür. Çalışanların uzun süredir aynı işletmede çalışması; eğitim düzeylerinin ve görev bilinçlerinin yüksek olması; işletmeyi ve müşteri beklentilerini doğru tanımlamaları ve profesyonel bir bakış açısına sahip olmaları gibi nedenlerle bu iki konu birbirinden bağımsız değerlendirilmiş olabilir.

Araştırmada ayrıca, İS'nin ve hizmet odaklılığın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Çalışanların işletme ve müşterilerle kurdukları etkileşimin kalitesinin çalışanların demografik özelliklerinden etkilendiği bilinmektedir (Yalçın ve İplik, 2005; Çolakoğlu vd., 2009). Bu nedenle bu araştırmada çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süresi, statü ve mezuniyet durumlarına göre İS boyutunun ve hizmet odaklılığın farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, artan statü ve aynı işletmede çalışma süresinin uzunluğu hem İS çalışan boyutunu hem de hizmet odaklılığı etkilemektedir. Aynı işletmede çalışma süresinin artması ve dolayısıyla statünün de yükselmesi çalışanların daha hizmet odaklı davranış sergilemelerini ve işletme ve müşterilerle bağlarının daha kuvvetli olmasını sağlamaktadır. İşletmede 3-5 yıl arası çalışanlar ile müdür ve şef statüsünde olanlar, 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardan ve yönetim statüsünde olmayan çalışanlardan daha hizmet odaklı ve işletme ile müşterilere daha bağlıdır. Bu sonuçlar alanyazındaki sonuçlarla benzerdir. Aynı işletmede çalışma süresinin artması ve statünün yükselmesi çalışan memnuniyetini artırmakta, çalışanların mesleki başarılarına

katkı sağlamak ve işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır (Allen ve Meyer 1993; Balay, 2000; Emir ve Baytok, 2004; Toker, 2007; Karahan, 2008). Ancak statü ve aynı işletmede çalışan süresi ile doğru orantılı olan çalışanların yaşının İS çalışan boyutunu ve hizmet odaklılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların birbirine yakın yaşlara sahip olması ile açıklanabilir.

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde İS çalışan boyutunun çalışanların mezuniyet durumlarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Lise mezunu çalışanlar diğer çalışanlara göre işletme ve müşterilerle daha kuvvetli etkileşim içerisindedir. Lam vd. (2001) benzer olarak otel çalışanlarının iş doyum ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptıkları araştırmalarında, eğitim düzeyi yüksek çalışanların işlerinden doyum sağlamadıkları sonucuna ulaşmışlardır. İnce ve Gül (2005)'e göre çalışanın eğitim düzeyinin yüksek olması beklentisini artırmakta, işletme ise bu beklentileri karşılayamadığında çalışanların işletmeye bağlılıkları azalmaktadır. Yine de çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olması onların inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar vermelerini sağladığı da göz ardı edilmemelidir (Keleş, 2006).

İS çalışan boyutu ve hizmet odaklılık arasındaki ilişki çalışanların cinsiyetlerine göre de farklılaşmaktadır. Erkeklerin kadınlara göre daha hizmet odaklı olup, işletmeye ve müşterilere daha bağlı oldukları görülmüştür. Bu sonuç alanyazındaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. İşletmeye bağlılık ve işletmeyle özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Güçlü, 2006; Güneş vd., 2009; Şama ve Kolamaz, 2011, Aydın vd. 2011; Altın Gülova ve Demirsoy, 2012). Erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmaları, işletmeye ve işlerine daha fazla bağlı olmalarının en önemli nedenleridir. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları kurum ikinci planda kalmakta ve işletmeye genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aven vd., 1993; Hewlett ve Luce, 2006). Bununla birlikte Kurşunoğlu vd. (2010: 110), Türk toplumunda erkeklerin evi geçindirme, aile reisliği gibi toplumsal rollerinin baskın olmasının erkeklerin kadınlara oranla mesleklerine yönelik daha çok sorumluluk hissetmelerine yol açtığını ileri sürmüşlerdir.

Araştırmanın bir diğer önemli katılımcısı müşterilerin, demografik özelliklerine göre İS müşteri boyutunun farklılaşıp farklılaşmadığı bu araştırmanın temel

sorularından biridir. Otel müşterileri otelin dekorundan teknolojisine kadar pek çok unsuru ele alarak otel ile ilgili algılarını oluşturmaktadır. Ancak otelin fiziksel özelliklerinin yanısıra müşterilerin geçmiş deneyimleri ve en önemlisi müşterilerin demografik özellikleri otel ile ilgili algılarını etkilemektedir (Lee vd., 2003; Sütütemiz vd., 2006; Emir, 2007). Müşterilerin demografik özelliklerinin birbirinden farklı olması hizmet sunumunu zorlaştırmakta, bazı müşterilerin memnuniyeti sağlanırken, aynı hizmeti alan bazı müşterilerin ise memnuniyeti sağlanamamaktadır. Memnuniyeti etkileyen müşteri özelliklerinden ilki cinsiyet farklılığıdır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre İS müşteri boyutu kadın ve erkek müşterilere göre farklılık göstermektedir. Erkek müşterilerin konakladıkları otel işletmesi ve işletme çalışanları ile etkileşimleri kadınlara göre daha kuvvetlidir. Ancak erkeklerin İS müşteri boyutuna bağlılıkları daha yüksek olmasına karşın kadınlar ile aralarında çok büyük bir fark olmaması dikkat çekmektedir.

Araştırma sonuçları, 50 ve üzeri yaş grubundaki müşterilerin daha genç müşterilere göre İS müşteri boyutuna daha bağlı olduklarına, diğer bir ifadeyle, konakladıkları işletme ve çalışanlar ile etkileşimlerinin ve bağlarının daha kuvvetli olduğuna işaret etmektedir. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti, sadakati ve bağlılığına yönelik yapılan çalışmalarda da 50 yaş ve üzerinde olan müşterilerin işletmeye ve çalışanlara yönelik farkındalıklarının ve etkileşimlerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir. İleri yaştaki otel müşterilerinin işletme, çalışan ve müşteri etkileşimine daha fazla önem verdiği alanyazındaki çalışmalarda da desteklenmektedir (örneğin, Yıldırım, 2005; Öncü vd., 2010; Aymankuy vd., 2012).

Mezuniyet durumuna göre müşterilerin İS müşteri boyutuna katılım düzeyi farklılaşmaktadır. Mezuniyet durumu yüksek olan kişilerin çalışanlar ve işletme ile etkileşimleri daha fazla ve kurdukları bağ daha kuvvetlidir. Bu durum, aynı otelde konaklama sayısı 5'in üzerinde olan müşterilerin etkileşim düzeylerinin daha yüksek olmasıyla da kendini göstermektedir. Aynı işletmede devamlı konaklamayı tercih eden müşteriler işletme ve çalışanlar ile diğer müşterilere göre daha fazla etkileşime geçerler; işletme hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar; işletme ve çalışanlar ile kendilerini özdeşleştirirler.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar açıklanmış, daha sonra sonuçlardan yola çıkılarak sektöre ve alanyazına yönelik öneriler sunulmuştur.

### 7.1. Sonuç

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin ayrılmazlık özelliği ve çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin yoğun olması, hizmet değerlendirmelerinde çalışanların ve müşterilerin görüşlerinin birlikte ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Otel işletmelerindeki yoğun etkileşim sosyal ve ekonomik değişimin gerçekleştiği kritik anlardır. Otel işletmelerinde hizmetin doğru tasarlanması ve çalışanların hizmet odaklılığı bu kritik anlarda çalışanların ve müşterilerin birbirleri ve işletme hakkında algılarını belirlemekte; ayrıca hizmet performansını, hizmet kalitesini, çalışan ve müşteri tatminini ve sadakatini de etkilemektedir. Çalışan, müşteri ve işletme etkileşimini ve çalışanların hizmet odaklılığını temel işletme stratejisi olarak ele alan otel işletmelerinin hizmet üretimi daha etkin, rekabet edebilirliği ve tercih edilebilirliği daha fazladır.

Günümüzde çalışanların işletmedeki rollerinin daha fazla ön plana çıktığı görülmekle birlikte hem akademik hem de sektörel anlamda araştırmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Otel işletmeleri açısından konuya bakıldığında, işletme performansının, elde edilen finansal rakamlar ve çoğunlukla müşterilere yönelik memnuniyet araştırmaları ile değerlendirildiği görülmektedir. Oysa çalışanların işlerine, işletmeye ve müşterilere yaklaşımları işletme performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bu bakış açısına bağlı olarak, çalışanların ve müşterilerin birbirleri ve işletme ile ilgili görüşlerine yer veren İS Modeli bu araştırmanın temel dayanağını oluşturmuştur. İS Modeli, çalışan, müşteri ve işletme etkileşimini ve aradaki bağın kuvvetini belirlemek amacıyla çalışanların ve müşterilerin görüşlerini birlikte değerlendirerek işletmenin durumunu ortaya koyan bir modeldir. Araştırmaya dahil olan beş otel işletmesinin İS değerlerinin belirlenmesi ve çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşim durumunun ortaya konması bu araştırmanın temel sorularındandır. Bu amaçla İS ölçeği kullanılmıştır. Otel işletmelerindeki etkileşimin düzeyi hizmet odaklılığı etkileyeceğinden diğer temel araştırma sorusu ise İS'nin hizmet odaklılığa etkisini belirlemektir. Bu amaçla hizmet odaklılık (SERV\*OR) ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında Ankara’da alan araştırması yürütülmüştür. Araştırmaya farklı yıldız statülerinden (1 yıldız ve 5 yıldız arası) *beş otel işletmesi* dahil edilmiştir. Oteller görece uzun süredir faaliyette olanlar arasından seçilmiştir. Ankara’nın başkent olması, iş ve sağlık amaçlı ziyaretlerin yoğun olması gibi nedenlere bağlı olarak, otellerde genel olarak devamlı müşterilerin ağırlıklı olduğu bilinmektedir. Bu duruma araştırmaya dahil olan otellerde de rastlanmıştır. Çalışanlar ve işletme ile ilgili algıların ve düşüncelerin devamlı konaklayan müşterilerden elde edilmesi araştırma açısından önemli bir unsurdur. Turizm sektörü bağlamında düşünüldüğünde, çalışanların 6 ay ile 3 yıl arası aynı işletmede çalışıyor olmaları da elde edilen bulguların niteliğini artıran önemli bir etkidir.

Araştırmada çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi ve bu etkileşimin hizmet odaklılığa etkisi ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre üç ve dört yıldızlı iki otel işletmesinin İS değerleri, bir, iki ve beş yıldızlı otel işletmelerinin İS değerlerine göre daha yüksektir. Bu sonuç üç ve dört yıldızlı otelde çalışanların ve müşterilerin etkileşimlerinin kalitesinin yüksek ve aralarındaki bağın kuvvetli olduğunu göstermektedir. Çalışanlar kendilerinden beklenen görevleri ve müşteri taleplerini bildiklerini, müşteriler ile aralarında olumlu bir bağ oluştuğunu belirtmişlerdir. Buna karşın çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini takdir etmediğini ve mesleki anlamda kendilerini geliştirme fırsatı vermediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, çalışanların işletme ile etkileşimleri ve bağları zayıf bulunmuştur. Müşteriler ise işletmenin sunduğu hizmetleri yeterli düzeyde bulmasalar da çalışanların kendilerini özel hissettirdiklerini ve kusursuz hizmet sunumu için çabaladıklarını belirtmişlerdir. Bu durum müşterilerin çalışanlara bağlılık göstermesini sağlarken; işletmeye bağlılık gösterme konusunda yeterli bulunmamıştır.

Araştırmadaki beş yıldızlı otelin İS değeri (53,8) ile iki yıldızlı otelin İS değerinin (50,25) birbirine yakın olduğu ve her iki otelin de İS haritasının aynı kısmında yer aldığı görülmektedir. Beş yıldızlı otelin sunduğu hizmet çeşitliliği ve olması gereken kalite düzeyi ile iki yıldızlı otelin benzer olması beklenen bir sonuç değildir. Bu sonuç, aslında müşterilerde beş yıldızlı otel algısının yaratılmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Otelin beş yıldızlı olmasına bağlı olarak müşteri beklentisi görece yüksektir ve müşteriye kendisini özel hissettirme duygusu daha fazla profesyonelleşme gerektirmektedir. Ancak, çalışan ve müşteri etkileşiminin kuvvetli,

her iki tarafın işletmeyle etkileşiminin zayıf olması bu işletmenin sunduğu hizmetlerde profesyonelliği yakalamakta zorlandığını göstermektedir.

Araştırmadaki bir ve iki yıldızlı otel işletmelerinin İS değerleri düşük, ön alan çalışanlarının ve müşterilerin etkileşimleri kuvvetli, ancak her iki tarafın da işletme ile olan etkileşimi ve bağı zayıftır. Her iki otelde de olası yönetim sorunları ve İK bölümünün olmaması çalışanların mesleklerine karşı olumlu düşünceye sahip olmaları, mesleklerinin değerli olduğunu düşünmeleri ve mesleki anlamda kendilerini geliştirecek imkanların sağlanması konularında işletmeler açısından dezavantaj yaratmıştır. Çünkü çalışanların işlerinin önemli olduğunun hissettirilmesi ve buna paralel olarak iş tatminlerinin artırılması yönetimin ve en önemlisi İK bölümünün görevidir. Buna karşın işletme imkanlarından memnun olmayan müşteriler çalışanlar ile ilgili olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç çalışanların iş tatminleri düşük olsa da görev bilinçlerinin yüksek olduğunu ve hizmet odaklı olduklarını göstermektedir.

Alanyazında sıkça ele alınan müşterilerin ve çalışanların demografik özelliklerinin hizmet sunum sürecine olan etkisi bu araştırmada kapsamında da değerlendirilmiştir. Müşteri ve çalışanların demografik özelliklerinin İS boyutlarına ve hizmet odaklılığa etkisinin olduğu görülmüştür. Müşterilerin demografik farklılıklarının İS müşteri boyutuna etkisi özellikle ileri yaşta olan ve/veya devamlı konaklayan müşterilerde daha fazladır. Bununla birlikte, eğitim seviyesi yüksek olan ve/veya erkek müşterilerin de işletme ve çalışanlar ile daha fazla etkileşime girdikleri ve onlarla bağlarının daha kuvvetli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerine göre İS çalışan boyutunun ve hizmet odaklılığın farklılaştığı elde edilen araştırma sonuçlarındandır. Bir çalışanın aynı işletmede uzun süredir çalışıyor olması statüsünün yükselmesini, aldığı ücretin artmasını ve bunların sonucunda iş tatmininin de artmasını sağlar. İş tatmini artan çalışanlar ise işlerine hizmet odaklı yaklaşım gösterecektir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre de aynı işletmede çalışma süresi uzun olan ve statüsü daha yüksek olan çalışanlar işletmeye ve müşterilere daha bağlı ve daha hizmet odaklıdır. Cinsiyete göre yapılan analiz sonuçları ise erkek çalışanların kadınlara göre İS çalışan boyutuna daha bağlı ve daha hizmet odaklı olduklarına işaret etmektedir.

Çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimin kuvvetli olması ancak her iki tarafın da işletmeyle etkileşimlerinin zayıf olması hizmet sistemi tasarımından kaynaklı bazı hataların olduğunu göstermektedir. Örneğin çalışanların işletmeye bağlılıklarını azaltan

unsurlardan biri, çalışanların iyi bir iş yaptıklarında dahi yönetim tarafından takdir edilmemeleridir. Bu sonuç işletme içi ödüllendirme sisteminin var olmadığına ya da tasarımında hataların olduğunda işaret etmektedir. Aynı şekilde hizmet sisteminin doğru tasarlanması otel imkanlarının doğru değerlendirilip, hizmetlerin zamanında ve doğru bir şekilde müşteriye ulaştırılmasını sağlar. Araştırmadaki beş otel işletmesinin müşterilerinin işletme ile etkileşimlerinin zayıf olması müşterilerin aynı oteli tercih etme eğilimlerinin zayıf olmasına neden olmuştur. Bu sonuç otellerin imkanlarını doğru değerlendiren ve müşteri tatminini artırmayı amaçlayan bir hizmet tasarımına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar gösteriyor ki hizmetin doğası gereği çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin düzeyi pek çok farklı unsurdan etkilenmektedir. Müşterilerin işletme ile etkileşimlerinin düşük olmasına karşın, çalışanların çabaları, iki tarafın uyumlu olması ve aradaki özdeşleşme duygusu müşterilerin aldıkları hizmetten tatmin olmalarını sağlamış ve müşteri tatmininin temeli olan çalışan ve müşteri etkileşimi yüksek çıkmıştır. Ayrıca aradaki etkileşim ve özdeşleşme çalışanların hizmet odaklı tutum sergilemelerini sağlamıştır. Çalışanların işletmeye bağlılıklarının zayıf olması müşteriye sundukları hizmeti olumsuz etkilememiştir. Müşteriler çalışanlardan memnun olduklarını, çalışanların kendilerinin istek ve ihtiyaçlarını anladıklarını belirtmişler, hatta işletmeyi de çalışanlar bağlamında değerlendirmişlerdir. Otellerin kendilerine sundukları olanakları tatminkar bulmadıklarında dahi çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olarak tatmin olabilmektedirler. Çalışanların ve müşterilerin etkileşimlerinin kuvvetli olması ancak işletme ile olmaması, bu beş otelde yönetim uygulamalarından ve hizmet sistemi tasarımından kaynaklı sorunların olduğuna işaret etmektedir.

## **7.2. Öneriler**

Sosyal ve ekonomik değişimin gerçekleştiği, pek çok farklı unsurdan etkilenen ve otel işletmelerinin yapısı gereği yoğun yaşanan çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin güçlendirilmesi, çalışan ve müşteri tatminini artırarak işletme performansını yükseltmektedir. Etkileşimin gücünün farkında olan işletmeler buna yönelik uygulamalar geliştirmektedir.

Araştırma kapsamındaki beş otel işletmesinin çalışanları ve müşterileri arasındaki etkileşimin ve bağın kuvvetli olmasına karşın her iki tarafın işletmeyle etkileşimlerinin zayıf olması, işletmelerin hizmet tasarımlarına ve yönetim yapılarına yönelik çalışma

yapmaları gerektiğini göstermektedir. Öncelikle yönetim ve İK bölümü işletme kültürü ile daha kolay bütünleşebilecek kişilerin işe alınması yönünde adım atmalıdır. Çalışanların kişisel özellikleri dikkate alınmalı ve uygun pozisyonda uygun kişilerin çalıştırılması gerekmektedir. Böylece işletme kültürüne daha kolay alışan çalışanların işletme ile etkileşimleri güçlendirilebilir. Bunun başarılması için İK bölümünün ve/veya yönetimin işe alımlarda kullanacağı yöntemlerin tekrar tasarlanması işletmelerin lehine olacaktır.

Bu işletmelerin ön alanlarında halihazırda çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılmasına yönelik eğitim, güçlendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlamak ve yaptıkları işin önemli olduğunu vurgulamak için işletmelerde yönetim ve İK bölümü daha aktif rol almalıdır. Örneğin, bu işletmelerin ön plana çıkan olumlu ve çalışanların lehine olan özellikleri ve uygulamaları hakkında çalışanlara eğitimler verilebilir.

Ön alan çalışanlarının yöneticileri tarafından yeterince takdir edilmedikleri sonucuna dayanarak, çalışanlar yaptıkları başarılı işler için yazılı ve/veya sözlü takdir edilmeli, terfi ve/veya prim verme gibi ödüllendirmeler yapılmalıdır. Bunun için ödüllendirme ve terfi sisteminin geliştirilmesi gerekir.

Hizmet sunum sürecinde aksaklık olmaması ve müşterilere doğru hizmetin ulaştırılmasında her bir ön alan çalışanı önemli bir role sahiptir. Erkek çalışanlara göre etkileşimleri ve bağlılıkları daha zayıf olan kadın çalışanların da işletmeye ve müşterilere bağlılıkları artırılmalı; kadın çalışanların duygu, düşünce ve ihtiyaçlarına daha fazla eğilim gösterilmelidir. Yüksek performans gösteren kadın çalışanların statüsünün yükseltilmesi, yönetime katılımlarının sağlanması gibi uygulamalara gidilmelidir.

Otel müşterilerinin çalışanlardan ve sundukları hizmetlerden memnun olma durumunun devamlılığı için müşteri etkileşiminin zayıf olduğu konular tespit edilmeli ve süreçler yeniden tasarlanmalıdır. Özellikle, devamlı konaklayan müşterilerin işletmelere sağladığı katkı düşünüldüğünde araştırmadaki beş otel işletmesi devamlı müşterilere özel fiyat uygulamaları ve sadakat programları geliştirmeli, konaklamaları sırasında çeşitli ikramlar sunmalıdır. Müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak kişiye özel hizmetler sunularak, müşterilerin kendilerini daha özel hissetmeleri sağlanabilir.



Eđitim seviyesi daha dűşűk ve/veya kadın műşterilerin diđer műşterilere gűre iřletmeye ve çalıřanlara daha az bađlılık gűstermesi iřletmelerin bu műşterileri kazanmak adına çalıřması gerektiđini gűstermektedir. Ankara'da olduđu gibi birbirine benzer otel iřletmelerinin yer aldıđı konumda bulunan ve benzer műşteri kesimini ađırlayan otel iřletmelerinden farklılařarak, her kesime hitap edebilen bir hizmet anlayıřı benimseyen oteller gűnűműz rekabetçi kořullarında önemli avantajlar elde edecektir.

Turizm sektrűnűn en önemli paydařları olan otel iřletmelerinde műşterilerin memnuniyetinin çalıřanların hizmet odaklı tutum ve davranıřlarına bađlı olduđu unutulmamalıdır. Bu nedenle, çalıřanların iř tatmini, iřletme ve műşteriler ile özdeřleşmesi adına iřletmelerin iř sűrelerini ve uygulamalarını geliřtirmeleri gerekir. Bu amaçla műşteri memnuniyet arařtırmalarının yanısıra, çalıřanların da grűřlerinin alındıđı arařtırmalar ön plana çıkarılmalıdır. Otel yönetiminin desteđi ve açık grűřlűlűđu ile uygulanan ve çalıřanların hizmet odaklılıđına önemli etkisi olan İS Modeli, alıřanların ve műşterilerin grűřlerinin birlikte deđerlendirilmesi ile sektör ve alanyazın adına önemli bir modeldir.

Bu arařtırmanın Ankara'daki farklı yıldız statűsündeki beř otel iřletmesi bađlamında gerçekleřtirilmesi önemli sonuçları ortaya çıkarmakla birlikte ilerideki arařtırmalarda daha geniř kapsamda bu modelin uygulanması önerilebilir. Tűrkiye'deki tűm turizm iřletmelerindeki durum tespiti çalıřmasıyla, bu konudaki temel aktörlerin belirlenmesi gerçekleřtirilebilir. Bunun yanısıra farklı kategorideki otellerin İS ve hizmet odaklılık dűzeyleri karřılařtırılabilir. Örneđin, resort otellerde çalıřanların sezonluk olması ve űehir otellerine göre devamlı műşteri sayısının daha az olması göz nűnde bulundurularak bu iki otel çeřidi karřılařtırılabilir. Son olarak turizm sektrűndeki kűűk veya bűyűk ölçekli tűm iřletmelerin çalıřan performansını ve hizmet odaklılıđını artırmak, műşteri tatminini sađlamak ve dolayısıyla, iřletme konumunu iyileřtirmek için İS Modeli'nden yararlanmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Acar Gürel, D. (2014). Hizmet tasarımı teknikleri. M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Hizmet tasarımı* içinde (s.180-199). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.

Akbaba, A. (2005). Müşteri odaklı hizmet üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) yaklaşımı: Konaklama işletmeleri için bir uygulama çalışması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 59-81.

Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, H.N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 39-56.

Akoğlan Kozak, M. ve Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (1), 6-19.

Akoğlan Kozak, M. (2016). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar* (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak, G. (1998). *Personel yönetimi* (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Alge, B.J., Gresham, M.T., Heneman, R.L., Fox, J. ve McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16 (3), 467-476.

Allen, P. (2006). *Service orientation: Winning strategies and best practices*. Birleşik Krallık: Cambridge University Press.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

Alotaibi, E.K. (2011). *An examination of interaction quality in service encounters in the hotel industry: A customer perspective*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Birleşik Krallık: University of Surrey.

Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alsini, I. (2011). *The antecedents of employee service quality in the hospitality industry: Service orientation and organisational justice perspectives*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. University of Surrey.

Altın Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.

Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Anaza, N.A. ve Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23 (5), 616-639.

Anderson, R.E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10 (1), 38-44.

Antico, M., Moengert, R.K., Lindgreen, A. ve Wetzels, M.G.M. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36 (3), 337-358.

Arnold, M.J., Reynolds, K.E., Ponder, N. ve Lueg, J.E. (2005). Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 58 (2005), 1132–1145.

Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

Ashley, C., Noble, S.M., Donthu, N. ve Lemon, K.N. (2011). Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, 64 (7), 749-56.

Asif, S. ve Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 299-318.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-17.

Atkinson, H. ve Brown, J.B. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 128-136.

Auh, S., Bell, S.J., McLeod, C.S. ve Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), 359-370.

Aven, F.F., Parker, B. ve McEnvoy, G.M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-648.

Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: A meta analysis. *Educational Sciences: Theory&Practices*, 11 (2), 628-632.

Aymankuy, Y., Akgül, V. Ve Can Akgül, C. (2012). Termal konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetine etki eden unsurlar: Gönen Kaplıcaları Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (28), 223-240.

Babakus E. ve Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24 (3), 253-268.

Babakus, E., Yavaş, U. ve Ashill, N.J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85 (4), 480-92.

Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

Baki, A. ve Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (42), 1-21.

Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the job demand-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. ve Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-84.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bartkowski, B. ve Llosa, S. (2004). Customer satisfaction measurement: Comparing four methods of attribute categorisations. *The Service Industries Journal*, 24 (4), 67-82.

Bartkus, K.R., Howell, R.D., Barlow-Hills, S. ve Blackham. J. (2009). The quality of guest comment cards: An empirical study of U.S. lodging chains. *Journal of Travel Research*, 48 (2), 162-176.

Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.

Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E, Reynolds, K.E. ve Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72 (3), 223-247.

Benoy, J.W. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16 (1), 54-59.

Berry, L. (1986). Big ideas in services marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), 47-51.

Berry, L.L.; Parasuraman, A. ve Zeithaml, V.A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8 (2), 32-45.

Bettencourt, L. A. ve Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness. Job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*. 73(1): 39–61.

Bilgin, L., Taşçı, D., Kağmcıoğlu, D., Benligiray, S. ve Tonus, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). R. Geylan (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Bitner, M.J., Booms, B.H. ve Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.

Bitran, G.R. ve Hoech, J. (1990). The humanization of service: Respect at the moment of truth. *Sloan Management Review*, 31 (2), 89-96.

Boshoff, C. ve Allen, J., (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 63-90.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. ve Zeithaml, V.A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 7-27.

Bowden, J.L.H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63-74.

Bowen, D.E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25 (3), 371-383.

Bowen, J. ve Ford, R.C. (2004). What experts say about managing hospitality service delivery systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), 394-401.

Brodie, R.J., Hollebeek, L., Juric, B. ve Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14 (3), 252-271.

Brodie, R.J., Ilic, A., Juric, B. ve Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66 (1), 105-114.

Brown, T.J., Gilbert, A.C. ve Peter, J.P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69 (1), 127-139.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Carraher, S., Parnell, J.A. ve Spillan, J.E. (2009). Customer service orientation of small retail business owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia. *Baltic Journal of Management*, 4 (3), 251-268.

Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.

Chan, K.W., Yim, C.K. ve Lam, S.S.K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across Cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.

Chandon, J.L., Leo, P.Y. ve Philippe, J. (1997). Service encounter dimensions-a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (1), 65-86.

Chandrasekhar, S.F. (2001). Service orientation and persistence at work. *Journal of Management Research*, 1 (2), 79-87.

Chen, Y.J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 71-82.

Chung, B.G. ve Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 70-87.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analisis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

Cop, R. ve Yüziak, A. (2016). Değer temelli pazarlamada müşteri değerine, firma ve müşteri bakış açısından Bolu ilinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 49-80.

Coulter, K.S. ve Coulter, R.A. (2002). Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 35-50.

Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14 (1), 34-44.

Creswell, J.W. ve Clark, V.L.P. (2006). Understanding mixed methods research. *Designing and conducting mixed methods research* içinde (s.1-19). ABD: Sage Pub.

Cronin, J.J. ve Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.

Crosby, L.A., Evans, K.R. ve Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.

Crotts, J.C. ve Magnini, V.P. (2011). The customer delight construct: Is surprise essential? *Annals of Tourism Research*, 38 (2), 719-722.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2008). Müşteri sadakati ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk İletişim*, 167-188.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.

Çuhadar, M.T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-22.

Dale, B.G. (2003). *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.

Dean, J.W. ve Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.

Desai, D.K. (2010). *Six sigma*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Dick, A. ve Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166.

Doran, M.S., Haddad, K. ve Chow C.W. (2002). Maximising the success of Balanced Score Card implementation in the hospitality industry. *International Journal of Tourism and Tourism Administration*, 3 (3), 33-58.

Doyle, P. ve Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 514-535.

Emir, O. ve Baytok, A. (2004). Otel işletmelerinde işgören tatmini ve Afyon'da yerleşik yıldızlı oteller örneği. *I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, Balıkesir, s. 251-267.

Emir, O. (2007). *Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentileri ve memnuniyet (tatmin) düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya'da bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Endres, G.M. ve Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26 (1), 69-78.

Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34 (1), 7-25.



Evans, N. (2005). Assessing the Balanced Scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 376 – 390.

Fausz, A.T. (1994). *Factors related to supervisory ratings of employees' customer service orientation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Tennessee Üniversitesi.

File, K.M. ve Prince, R.A. (1993). Evaluating the effectiveness of interactive marketing. *Journal of Services Marketing*, 7 (3), 49-58.

Fiske, S.T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 44 (2), 155-194.

Fişek, K. (2005). *Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Paragraf Yayınevi.

Fleming, J.H., Coffman, C. ve Harter, J.K. (2005). Manage your human sigma. *Harvard Business Review*, July-August, 106-114.

Fleming, J.H. ve Asplund, J. (2007). *Human Sigma: Managing the employee-customer encounter*. New York: Gallup Press.

Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 5 (5), 150-163.

Gallup Consulting (2008). Employee engagement: What's your engagement ratio? [http://www.hr-portal.ru/files/Employee Engagement Overview Brochure.pdf](http://www.hr-portal.ru/files/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf) (Erişim Tarihi: 01.10.2017).

Garavan, T.N. (1997). Interpersonal skills training for quality service interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29 (3), 70-77.

Garg, R.K. ve Chan, K.K. (1997). Service orientation and small business marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, 15 (2), 131-143.

Gebauer, H. (2009). An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 79-98.

Gebauer, H., Edvardsson, B. ve Bjurka, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21 (2), 237-259.

Genç, R. (2009). *Profesyonel yöneticinin yöntem ve kavramları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10. Baskı). Boston: Pearson.

Gibbons, J. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. *The Conference Board*, New York.

Giese, J.L. ve Cote, J.A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (1), 1-26.

González, J.V. ve Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50.

Gönenç Güler, E. (2009). Otel işletmelerinde değer yaratma ve müşteri değeri algılaması üzerine bir araştırma: Edirne'deki oteller örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 61-76.

Gremler, D.D. ve Gwinner, K.P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3 (1), 82-104.

Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16 (7), 30-41.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.

Grönroos, C. (1990). Service management: A management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (1), 6-14.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship* (2. Baskı). Chichester: J. Wiley & Sons.

Gummesson, E. (1987). The new marketing-developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.

Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, 20 (2), 143-153.

Güçlü, H., (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S.ve Özen Kutanis, R. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 481-497.

Gwinner, K.P., Gremler, D.D. ve Bitner, M.J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 101-114.

Haeckel, S.H. (1999). *Adaptive enterprise: Creating and leading sense and respond organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. New York: Macmillan.

Hallowell, R., Schlesinger, L.A. ve Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *HR. Human Resource Planning*, 19 (2), 20-31.

Hambleton, R.K. ve Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal of Applied Testing Technology*, Ağustos, 1-12.

Hardaker, S. ve Fill, C. (2005). In practice corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees. *Corporate Reputation Review*, 7 (4), 365–376.

Harris, E.G. ve Fleming, D.E. (2005). Assessing the human element in service personality formation: Personality congruency and the Five Factor Model. *Journal of Services Marketing*, 19 (4), 187-198.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.

Harter, J., Asplund, J.K. ve Fleming, J.H. (2004). Human Sigma: A meta-analysis. *GallupNews: Business Journal*.

<http://news.gallup.com/businessjournal/101956/humansigma-metaanalysis-relationship-between-employee-engag.aspx> (Erişim tarihi: 20.09.2017).

Hartline, M.D. ve Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.

Hartline, M.D. ve Jones, K.C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35, 207-215.

Hartmann, P. ve Ibanez, V.A. (2006). Managing customer loyalty in liberalized residential energy markets: The impact of energy branding. *Energy Policy*, 35, 2661-2672.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. ve Hart, C.W.L. (1990). *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*. New York: Free Press.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. ve Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (Erişim tarihi: 20.09.2017).

Hewlett, S. A. ve Luce, C. B. (2006). Extreme job: The dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review*, 12, 49-59. <https://hbr.org/2006/12/extreme-jobs-the-dangerous-allure-of-the-70-hour-workweek> (Erişim tarihi: 28.02.2019).

Hoffman, K.D. ve Ingram, T.N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *JHCM*, 11 (2), 24-32.

Hoffman, K.D., Kelley, S.W. ve Rotalsky, H.M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9 (2), 49-61.

Homburg, C., Hoyer, W.D. ve Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66 (4), 86-101.

Hurley, R.F. (1998). Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 115-127.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Jaakkola, E. ve Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17 (3), 247-261.

Jamal, A. ve Adelowore, A. (2008). Customer-employee relationship: The role of self-employee congruence. *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), 1316-1345.

Jeong, M. ve Oh, H. (1998). Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17 (4), 375-390.

Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.

Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71, 134-147.

Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 231-246.

Kavak, B. Soğancı, E. ve Eryiğit, C. (2013). SERVQUAL ile “beklenti”nin ölçümüne yönelik bir kritik. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 12, 81-98.

Keçecioglu, T., Çetin, C. ve Çapraz, B. (2005). Temel yetkinliklerin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü örnekleri. *XIII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.

Keillor, B.D., Parker, R.S. ve Pettijohn, C.E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales managers. *Journal of Marketing*, Winter, 101-115.

Keleş, H.N. Ç. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.

Kılıç, B. ve Ok, S. (2012). Otel işletmelerinde müşteri şikayetleri ve şikayetlerin değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University*, 25 (7), 4189-4202.

Kim, W.G., Leong, J.K. ve Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171–193.

Kim, H.J. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (6), 619-637.

Kimes, S.E. (2001). How product quality drives profitability: The experience at Holiday Inn. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (3): 25-28.

Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Prentice Hall.

Kozak, M. (2015). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kumar, A., Olshavsky, R. ve King, M. (2001). Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 14–26.

Kumar, V. ve Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for The 21st Century. *Journal of Retailing*, 80, 317–330.

Kumar, V., Aksony, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. ve Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.

Kuşluvan, S. (1999). Turizm işletmelerinde müşteri şikayetleri ve memnun kalmayan müşterileri tekrar kazanma. *Milli Produktivite Merkezi, Turizm Sektörü Çalışanlarına Yönelik Toplu Seminerler*, s. 1-15.

Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 177-193.

Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2), 139-153.

Lanjananda, P. ve Patterson, P.G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a healthcare context. *Journal of Service Management*, 20 (1), 5-32.

Lee, A.S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2 (4), 342-365.

Lee, S.C., Barker, S. ve Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13 (5), 423-432.

Lee, Y.K., Park, D.H. ve Yoo, D.K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4 (1), 59-70.

Li, Y. ve Huang, S.S. (2017). Hospitality service climate, employee service orientation, career aspiration and performance: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 24-32.

Lings, I.N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413.

Little, M.M. ve Dean, A.M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16 (5), 460-476.

Lovelock, J. ve Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy*. (6.Baskı). İngiltere: Pearson/Prentice Hall.

Lovelock, J., Wirtz, J. ve Chew, P. (2009). *Essentials of services marketing* (3.Baskı). İngiltere: Pearson/Prentice Hall.

Lowe, R.H. ve Vodanovich, S.J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1), 99-113.

Lusch, R.F. ve Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.

Lynn, M.L., Lytle, R.S. ve Bobek, S. (2000). Service orientation in transitional markets: Does it matter?. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 279-298.

Lytle, R.S. (1994). *Service orientatiton, market orientation, and performance: An organizational culture perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona State University. <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/4080870> Erişim tarihi: 22.02.2018.

Lytle, R.S. ve Timmerman, J.E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136-147.

Lytle, R.S., Hom, P.W. ve Mokwa, M.P. (1998). SERV\*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-489.

Mager, B. (2008). Service design. M. Erhoff, T. Marshall ve L. Bruce (Eds.), *Design dictionary: perspectives on design terminology* içinde (s. 354-357). Berlin: Birkhäuser Verlag.

Mattsson, J. (1994). Improving service quality in person-to-person encounters: Integrating findings from a multi-disciplinary review. *The Service Industries Journal*, 14 (1), 45-61.

McEwen, W.J. (2004). Why satisfaction isn't satisfying. *Gallup News. Business Journal*, <http://news.gallup.com/businessjournal/14023/why-satisfaction-isnt-satisfying.aspx> (Erişim Tarihi: 28.09.2017).

Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35 (4), 493-512.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Nield K. ve Kozak M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: Analysing the benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 40-45.

Niven, P.R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Nusair, K.K. ve Kandampully, J. (2008). The antecedents of customer satisfaction with online travel services: A conceptual model. *European Business Review*, 20 (1), 4-19.

O'Connor, S.J. ve Shewchuk, R.M. (1995). Doing more with less, and doing it nicer: The role of service orientation in health care organizations. *Academy of Management Journal*, 120-124.

O'Connor, D. (2005). Towards a new interpretation of "hospitality". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (3), 267-271.

Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460-469.

Oliver, R.L., Rust, R.T. ve Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings ve managerial insight. *Journal of Retailing*, 73 (3), 331-336.

O'Malley, L. ve Prothero, A. (2004). Beyond the frills of relationship marketing. *Journal of Business Research*, 57 (2004), 1286-1294.

Öncü, M.A., Kutukız, D. ve Koçoğlu, C.M. (2010). Hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45, 237-252.

Öter, Z. ve Tütüncü, Ö. (2001). Turizm işletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat acentelerine yönelik varsayımsal bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 95-117.



Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Paraskevas, A. (2001). Exploring hotel internal service chains: A theoretical approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), 251-258.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4). 420-450.

Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2000). Front-line responses to customer orientation programmes: A theoretical and empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3), 562-90.

Pine, B.J. ve Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Temmuz- Ağustos, 97-105.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Popli, S. ve Rizvi, I.A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: A study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29 (1), 59-70.

Poulsson, S.H.G. ve Kale, S. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4, 267-277.

Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence> (Erişim Tarihi: 20.09.2017).

Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32 (3), 4-9.

Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. D.A. Whetten ve P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* içinde (s. 171-207). Sage, Thousand Oaks.

Pun, K.F., Chin, K.S. ve Lau, H. (2000). A QFD/hoshin approach for service quality deployment: A case study. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10 (3), 156-170.

Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce, how can you create it?. *Workspan*, 49, 36-39.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-84.

Robinson, L. ve Williamson, K. (2014). Organizational service orientation: A short-form version of the SERV\*OR scale. *Services Marketing Quarterly*, 35 (2), 155-172.

Ruane, J.M. (2005). *Essentials of research methods: A guide to social science research*. ABD: Blackwell Publishing.

Rust, R.T. ve Oliver, R.L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 86-94.

Salanova, M., Agut, S. ve Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217–1227.

Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Sargut, A.S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim* (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Saura, I.G., Contrı, G.B., Taulet, A.C. ve Velázquez, B.M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (5), 497-525.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schlesinger, L.A. ve Heskett, J.L. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *MITSloan Management Review*, Nisan 15. <http://sloanreview.mit.edu/article/breaking-the-cycle-of-failure-in-services/> (Erişim tarihi: 20.09.2017).

Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-65.

Schneider, B. ve Bowen, D.E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21 (4), 39-52.

Schneider, B. ve Bowen, D.E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41 (1), 35-45.

Schneider, B., Wheeler, J.K. ve Cox, J.F. (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 705-716.

Serçeoğlu, N. ve Selçuk, G.N. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işkoliklik eğilimleri ile hizmet odaklılık ilişkisi: TRA1 bölgesinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 3 (1), 39-55.

Shostack, G.L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, January-February, 132-139.

Skarlicki, D.P. ve Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 161-169.

Sluss, D.M. ve Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32 (1), 9-32.

Solnet, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction research: A hotel industry study. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16 (6), 575-594.

Stinglhamber, F., Bentein, K. ve Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and a substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), 123-138.

Stock, R.M. ve Hoyer, W.D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 355– 376.

Stock, R.M. ve Hoyer, W.D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 33 (4), 536-52.

Stuart, F.I. ve Tax, S.S. (1996). Planning for service quality: An integrative approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4): 58-77.

Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M. ve Brymer, R.A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *Hospitality Management*, 19, 53-77.

Sutton, C. (2014). *The applicability of the Human Sigma model to service quality management in the UK tourism industry: An operational analysis*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Central Lancashire.

Sütütemiz, N., Sarıkaya, N. ve Konuk, F. A. (2006). Tüketicilerin otel seçiminde etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 638-651.

Swift, R.S. (2001). *Accelerating customer relationships*. Prentice Hall PTR A Pearson Education Company.

Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 313-342.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (2.Baskı). ABD: Harper Collins Publishers.

Tak, B. (2002). Kamu kuruluşlarında müşteri odaklı yönetim anlayışına geçiş aracı olarak vatandaş tatmin araştırmaları ve Bursa halkına yönelik görgül bir çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXI (2), 143-159.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve işdoyma analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (3.Baskı) Ankara: Nobel.

Taylor, F.W. (1997). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (Çev.: H.B. Akın). Konya: Çizgi Yayınları.

Tekin, Ö.A. (2017). The relationship between service orientation and five factor personality traits: A study on hotel employees. *Journal of Yasar University*, 12 (48), 272-283.

Teng, C.C. ve Barrows, C.W. (2009). Service orientation: Antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1413-1435.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 90-107.

Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4 (3), 207-26.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Urban, W. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance: Evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*, 13 (1), 72-81.

Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O. ve Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17 (4), 283-301.

Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nab, S., Pick, D., Pirner, P ve Verhoef, P. (2010). Customer engagement behaviour: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.

Varey, R.J. ve Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926-944.

Vargo, S.L. ve Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Verhoef, P., Reinartz, W. ve Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13 (3), 247-252.

Wasmer, D.J. ve Bruner, G.C. (1991). Using organizational culture to design internal marketing strategies. *Journal of Services Marketing*, 5 (1), 35-46.

Wessel, G. ve Burcher, P. (2004). Six sigma for small and medium-sized enterprises. *The TQM Magazine*, 16 (4), 264-272.

Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O. ve Dick, R.V. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Market Lett*, 18, 265-278.

Wiley, J.W., Brooks, S.M. ve Lundby, K.M. (2006). Put your employees on the other side of the microscope. *Human Resource Planning*, 29 (2), 106-108.

Winsted, K. F. (2000). Service behaviors The lead To satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3), 399–417.

Wirtz, J., Mattila, A.S. ve Tan, R.L.P. (2000). The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction-an examination in the context of service experiences. *Journal of Retailing*, 76 (3), 347–365.

Wong, A., Mei, O, Dean, A.M. ve White, C.J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9 (2), 136 – 143.

Wu, H. J., Liang, R. D., Tung, W. Ve Chang, C. S. (2008). Structural relationships among organization service orientation, employee service performance, and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28 (9), 1247-1263.

Wu, C.H.J. ve Liang, R.D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 586-593.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.

Yavaş, U., Karatepe, O. M. ve Avcı, T. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An emprical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 255-266.

Yavaş, U. ve Babakuş, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (3), 222-238.

Yen, C.D., Yeh, C.H. ve Lin, S.Y. (2016). Psychological empowerment and service orientation: A study of front-line employees in the food and beverage industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 19 (3), 298–314.

Yıldırım, Ö. (2005). *Termal turizm işletmelerinde müşteri sadakati ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

Yurdagül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel A. ve Kılınç, U.K. (2003). Konaklama işletmelerinde yetkilendirme ve şikayet sonrası müşteri davranışları üzerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 107-118.

Yükselen, C. (2011). *Pazarlama araştırmaları* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (3. Baskı). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. ve Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31–46.

<http://www.q-skills.com/Deming6sigma.htm> Erişim Tarihi: 30.08.2017

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> Erişim Tarihi: 15.07.2017

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> Erişim Tarihi: 10.09.2017

<http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/TR-172516/turizm-aktiviteleri.html> Erişim tarihi: 19.10.2018

## EKLER

### Ek-1: Human Sigma Instrument

Elements of the Human Sigma Model	Measurement Criteria
<b>Customer Dimension</b>	
<b>1. Attitudinal Loyalty</b>	1. Overall, how satisfied are you with....?
<b>2. Customer Loyalty</b>	2. How likely are you to continue to choose.....? 3. How likely are you to recommend ...to a friend?
<b>3. Emotional Attachment</b>	4. ....is a name I can always trust 5. ....always delivers on what they promise 6. ....always treats me fairly 7. If a problem arises, I can always count on ..... to reach a fair and satisfactory resolution
<b>4. Customer-Organisation Identification Social Identification</b>	8. I feel proud to be a .....customer 9. ....always treats me with respect 10. ....is the perfect company for people like me 11. I can't imagine a world without.....
<b>5. Customer-Employee Identification Power Balance</b>	12. The staff at .....understand my needs 13. I feel the staff at this hotel have too much power over me 14. The staff at ..... find out what kinds of products or services that would be most suitable for me 15. I feel comfortable dealing with the staff at this hotel... 16. I feel a connection with the staff at this hotel 17. Having a connection with the staff improves my experience



## Ek-1: Human Sigma Instrument Devami

Elements of the Human Sigma Model	Measurement Criteria
<b>Employee Dimension</b>	
<p><b>1.Employee-Organisation Identification</b>  <b>Quality of the local workplace</b>  <b>Employee Engagement</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I know what is expected of me at work</li> <li>2. I have the materials and equipment I need to do my work right</li> <li>3. At work I have the opportunity to do what I do best everyday</li> <li>4. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work</li> <li>5. My supervisor, or someone at work seems to care about me as a person</li> <li>6. There is someone at work who encourages my development</li> <li>7. At work, my opinions seem to count</li> <li>8. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important</li> <li>9. My associates or fellow employees are committed to doing quality work</li> <li>10. I have a best friend at work</li> <li>11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress</li> <li>12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow</li> </ol>
<p><b>2.Employee-Customer Identification</b>  <b>Affective Commitment</b>  <b>Power Balance</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. I feel a connection with our customers</li> <li>14. I identify little with customer expectations</li> <li>15. I feel customers have too much power</li> <li>16. When I talk about our customers, I usually say 'we' rather than 'they'</li> <li>17. Customers and I are on the same team</li> <li>18. I feel more powerful in the service encounter than the customer</li> <li>19. I perform the service better when I have a connection with the customer</li> </ol>

## Ek-2: İnsani Sigma Ölçeği

Müşteri Boyutu	İfadeler
<u>Faktörler</u>	
1.Tutumsal Bağlılık	1. Bu oteli tatmin edici buluyorum.
2.Müşteri Sadakati	2. Bu oteli tercih etmeye devam ederim. 3. Bu oteli başkalarına tavsiye ederim.
3.Duygusal Bağlılık	4. Bu otelin markasına güvenirim. 5. Bu otel söz verdiği hizmeti sunar. 6. Bu otel bana adil bir muamele yapar. 7. Bir problem meydana geldiğinde, bu otelin adil ve tatmin edici bir çözüm sunacağına güvenirim
4.Müşterinin İşletmeyi Tanımlaması	8. Bu otelin müşterisi olmaktan gurur duyarım 9. Bu otelde bana saygılı davranılır. 10. Bu otel benim gibi insanlar için mükemmel bir işletmedir. 11. Bu otelsiz bir dünya düşünemiyorum.
5.Müşterinin Çalışanları Tanımlaması	12. Bu otelin çalışanları ihtiyaçlarımı gerçekten anlar. 13. Bu otelin çalışanlarının üzerimde çok fazla gücü olduğunu hissediyorum. 14. Bu otelin çalışanları benim için en uygun ürün veya hizmet çeşidini bilir. 15. Bu otelin çalışanları ile kendimi rahat hissediyorum. 16. Bu otelin çalışanları ile bir bağ kurduğumu hissediyorum. 17. Çalışanlarla bağ kurmak, aldığım hizmet deneyimimi geliştirir.

## Ek-2: İnsani Sigma Ölçeği Devamı

Çalışan Boyutu	İfadeler
<u>Faktörler</u>	
<b>1.Çalışanın İşletmeyi Tanımlaması</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İşyerinde benden neler beklendiğini bilirim.</li><li>2. İşimi doğru yapabilmem için gereken malzemeye ve ekipmana sahibim.</li><li>3. İşyerinde en iyi bildiğim şeyi yapmam için fırsatım var.</li><li>4. Son yedi gün içinde yaptığım iyi bir iş için onaylanma ya da övgü aldım.</li><li>5. İşyerindeki şefim ya da herhangi biri insan olarak beni önemser.</li><li>6. İşyerinde gelişimim için beni cesaretlendiren biri var.</li><li>7. İşyerinde benim fikirlerim önemsenir.</li><li>8. İşyerinin misyonu ya da amacı, benim işimin önemli olduğunu hissettirir.</li><li>9. Bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım.</li><li>10. İşyerinde çok iyi bir arkadaşım var.</li><li>11. Son altı ayda, biri gelişimimle ilgili olarak benimle görüştü.</li><li>12. İşyerinde yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirme fırsatlarım vardır.</li></ol>
<b>2. Çalışanın Müşterileri Tanımlaması</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>13. Müşterilerimizle aramda bağ olduğunu hissedirim.</li><li>14. Müşteri beklentilerini az da olsa tanımlayabilirim.</li><li>15. Müşterilerimizin, yaptığımız işlerde çok fazla etkisi olduğunu hissedirim.</li><li>16. Müşteriler hakkında konuşurken, genellikle “onlar” demek yerine “biz” derim.</li><li>17. Müşterilerle kendimi aynı takımın üyeleri olarak görürüm.</li><li>18. Müşterilerle iletişim kurarken kendimi müşteriden daha güçlü hissedirim.</li><li>19. Müşteri ile aramda bağ varsa hizmeti daha iyi sunarım.</li></ol>

### Ek-3: Service Orientation (SERV\*OR) Instrument

Dimensions	Items
<b>1.Customers</b>	<p>1. Employees go the “extra mile” for customers.</p> <p>2. We are noticeably more friendly and courteous than our competitors.</p> <p>3. Employees go out of their way to reduce inconveniences for customers.</p> <p>4. We go out of our way to prevent customer problems.</p> <p>5. We go out of our way to "head off" or prevent customer problems rather than reacting to problems once they occur.</p> <p>6. We actively listen to our customers.</p>
<b>2.Technology</b>	<p>7. We enhance our service capabilities through the use of "state of the art" technology.</p> <p>8. Technology is used to build and develop higher levels of service quality.</p> <p>9. We use high levels of technology to support the efforts of men and women on the front line.</p>
<b>3.Leadership</b>	<p>10. Management regularly spends time "in the field" or "on the floor" with customers and front-line employees.</p> <p>11. Management shows that they care about service by constantly giving of themselves.</p> <p>12. Management provides resources, not just "lip service" to enhance employee ability to provide excellent service.</p> <p>13. Managers give personal input and leadership into creating quality service.</p>
<b>4.Training</b>	<p>14. Every employee receives personal skills training that enhances his/her ability to deliver high quality service.</p> <p>15. We spend much time and effort in simulated training activities that help us provide higher levels of service when actually encountering the customer.</p> <p>16. During training sessions we work through exercises to identify and improve attitudes toward customers.</p>

#### Ek-4: Hizmet Odaklılık (SERV\*OR) Ölçeği

Boyutlar	İfadeler
<b>1.Liderlik</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Otelimizde istikrarlı bir şekilde iyi hizmet vermenin önemini vurgulayan bir liderlik uygulanır.</li><li>2. Yönetim, düzenli olarak hizmet kalitesini ölçer.</li><li>3. Yönetim, iyi hizmet vermek suretiyle, iyi hizmet sunmanın önemini vurgular.</li><li>4. Daha kaliteli hizmet sunması için çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynaklar sağlanır</li></ol>
<b>2.Müşteri Memnuniyeti</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Çalışanlar müşterilerin memnun olması için elinden geleni yapar.</li><li>6. Müşterilere karşı rakiplerimizden daha nazik ve saygılı davranırız.</li><li>7. Çalışanımız, konukların karşılaştıkları sorunları azaltmak için elinden geleni yapar.</li><li>8. Konukların bir sorunla karşılaşmaması için elimizden geleni yaparız.</li><li>9. Sorunlar ortaya çıktığında, tepki vermek yerine, sorunlar ortaya çıkmadan önlemeye çalışırız</li><li>10. Konuklarımızın şikayet ve önerilerini özenli bir şekilde dinleriz</li></ol>
<b>3.Hizmet Sistemi ve Teknoloji</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>11. Yeni teknolojiyi kullanarak hizmet verme yeteneğimizi arttırırız .</li><li>12. Daha kaliteli hizmet sunmak için modern teknolojiden faydalanırız.</li><li>13. Müşteriyle birebir etkileşim kuran çalışanlarımızın çabalarını desteklemek için yeni teknolojiden yararlanırız.</li></ol>
<b>4.İKY ve Çalışan Eğitimi</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>14. Yeni çalışanların işe alımında adaylarla dikkatli ve standart bir görüşme yapılır.</li><li>15. İşletmemizde işi yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler işe alınır.</li><li>16. Çalışanların işe alımında hizmete/işe yatkınlığa dikkat edilir.</li></ol>

## Ek-5: Uzman Görüş Formu

Yetkili Kişiyeye,

“Otel İşletmelerinde İnsani (Human) Sigma Modeli'nin Hizmet Odaklılığa Etkisi” adlı doktora tez çalışmasında kullanılacak olan anket soru formunun kapsam ve yüzey geçerliliği için uzman görüşünüze ihtiyacımız bulunmaktadır. Aşağıda, yer alan *ilk 17 ifade müşterilere* sorulması planlanan ifadelerdir. Diğer *35 ifade ise otel işletmelerinde ön alanlarda çalışanların* görüşlerini belirlemek üzere hazırlanan ifadelerdir. Bu kapsamda, formda yer alan ifadelerin ankette yer almasını uygun görüyorsanız “*gerekli*”; uygun görüyor ancak düzeltilmesi gerektiğini düşünüyorsanız “*gerekli ancak yetersiz*”; maddenin ölçekte yer almasının gereksiz olduğunu düşünüyorsanız “*gereksiz*” ifadelerini kullanarak değerlendirmeniz beklenmektedir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Araştırmacı:** Begüm İLBAY

**E-posta:** [begumilbay@anadolu.edu.tr](mailto:begumilbay@anadolu.edu.tr)

Otel müşterilerine yönelik hazırlanan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi lütfen belirtiniz.	Gerekli	Gerekli, Ancak Yetersiz	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
<b>İnsani Sigma Müşteri Boyutu</b>				
1. Bu oteli tatmin edici buluyorum.				
2. Bu oteli tercih etmeye devam ederim.				
3. Bu oteli başkalarına tavsiye ederim.				
4. Bu otelin markasına güvenirim.				
5. Bu otel söz verdiği hizmeti sunar.				
6. Bu otel bana adil bir muamele yapar.				
7. Bir problem meydana geldiğinde, bu otelin adil ve tatmin edici bir çözüm sunacağına güvenirim				
8. Bu otelin müşterisi olmaktan gurur duyarım				
9. Bu otelde bana saygılı davranılır.				
10. Bu otel benim gibi insanlar için mükemmel bir işletmedir.				
11. Bu otelsiz bir dünya düşünemiyorum.				
12. Bu otelin çalışanları ihtiyaçlarımı gerçekten anlar.				
13. Bu otelin çalışanlarının üzerimde çok fazla gücü olduğunu hissediyorum.				
14. Bu otelin çalışanları benim için en uygun ürün veya hizmet çeşidini bilir.				
15. Bu otelin çalışanları ile kendimi rahat hissediyorum.				
16. Bu otelin çalışanları ile bir bağ kurduğumu hissediyorum.				
17. Çalışanlarla bağ kurmak, aldığım hizmet deneyimimi geliştirir.				

### Ek-5: Uzman Görüşü Formu Devamı

Otelin ön alan çalışanlarına yönelik hazırlanan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi lütfen belirtiniz.	Gerekli	Gerekli, Ancak Yetersiz	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
<b><i>İnsani Sigma Çalışan Boyutu</i></b>				
1.İşyerinde benden neler beklendiğini bilirim.				
2.İşimi doğru yapabilmem için gereken malzemeye ve ekipmana sahibim.				
3.İşyerinde en iyi bildiğim şeyi yapmam için fırsatım var.				
4.Son yedi gün içinde yaptığım iyi bir iş için onaylanma ya da övgü aldım.				
5.İşyerindeki şefim ya da herhangi biri insan olarak beni önemser.				
6.İşyerinde gelişimim için beni cesaretlendiren biri var.				
7.İşyerinde benim fikirlerim önemsenir.				
8.İşyerinin misyonu ya da amacı, benim işimin önemli olduğunu hissettirir.				
9.Bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım.				
10.İşyerinde çok iyi bir arkadaşım var.				
11.Son altı ayda, biri gelişimimle ilgili olarak benimle görüştü.				
12.İşyerinde yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirme fırsatlarım vardır.				
13.Müşterilerimizle aramda bağ olduğunu hissederim.				
14.Müşteri beklentilerini az da olsa tanımlayabilirim.				
15.Müşterilerimizin, yaptığımız işlerde çok fazla etkisi olduğunu hissederim.				
16.Müşteriler hakkında konuşurken, genellikle “onlar” demek yerine “biz” derim.				
17.Müşterilerle kendimi aynı takımın üyeleri olarak görürüm.				
18.Müşterilerle iletişim kurarken kendimi müşteriden daha güçlü hissederim.				
19.Müşteri ile aramda bağ varsa hizmeti daha iyi sunarım.				
<b><i>Hizmet Odaklılık Ölçeği</i></b>				
20.Çalışanlar müşterilerin memnun olması için elinden geleni yapar.				
21.Müşterilere, diğer işletmelerden daha nazik ve saygılı davranılır.				
22.Çalışanlar, müşterilerin karşılaştıkları sorunları azaltmak için elinden geleni yapar.				

23.Müşterilerin bir sorunla karşılaşmaması için mümkün olan her şey yapılır.				
24.Sorunlar ortaya çıktığında tepki vermek yerine, sorunlar ortaya çıkmadan önlenmeye çalışılır.				
25.Müşterilerin şikayet ve önerileri özenli bir şekilde dinlenir.				
26.Yeni teknolojiyi kullanarak hizmet verme yeteneği artırılır.				
27.Daha kaliteli hizmet sunmak için modern teknolojiden yararlanır.				
28.Müşteriyle birebir etkileşim kuran çalışanların çabalarını desteklemek için yeni teknolojiden yararlanır.				
29.Otelde iyi hizmet vermenin önemini vurgulayan bir liderlik uygulanır.				
30.Yönetim, düzenli olarak hizmet kalitesini ölçer.				
31.Yönetim, iyi hizmet vermek suretiyle, iyi hizmet sunumuna rol modeli olur.				
32.Daha kaliteli hizmet için, çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynaklar sağlanır.				
33.Yeni çalışanların işe alımında adaylarla dikkatli ve standart bir görüşme yapılır				
34.Otele işi yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler işe alınır.				
35.Çalışanların işe alımında hizmete/işe yatkınlığa dikkat edilir.				



**Ek-6: İnsani Sigma Ölçeği Kapsam Geçerlilik Testi Sonuçları**

<b>İnsani Sigma Müşteri Boyutunun KGO Sonuçları</b>		<i>N</i>	<i>N<sub>g</sub></i>	<i>N/2</i>	$KGO = \frac{N_g}{N/2} - 1$	<b>Karar</b>
<b>İfadeler</b>						
1.	Bu oteli tatmin edici buluyorum.	14	12	7	0,71	Kabul
2.	Bu oteli tercih etmeye devam ederim.	14	14	7	1,00	Kabul
3.	Bu oteli başkalarına tavsiye ederim.	14	14	7	1,00	Kabul
4.	Bu otelin markasına güvenirim.	14	14	7	1,00	Kabul
5.	Bu otel söz verdiği hizmeti sunar.	14	12	7	0,71	Kabul
6.	Bu otel bana adil bir muamele yapar.	14	12	7	0,71	Kabul
7.	Bir problem meydana geldiğinde, bu otelin adil ve tatmin edici bir çözüm sunacağına güvenirim	14	14	7	1,00	Kabul
8.	Bu otelin müşterisi olmaktan gurur duyarım	14	12	7	0,71	Kabul
9.	Bu otelde bana saygılı davranılır.	14	14	7	1,00	Kabul
10.	Bu otel benim gibi insanlar için mükemmel bir işletmedir.	14	9	7	0,28	<b>Ret</b>
11.	Bu otelsiz bir dünya düşünemiyorum.	14	13	7	0,85	Kabul
12.	Bu otelin çalışanları ihtiyaçlarımı gerçekten anlar.	14	12	7	0,71	Kabul
13.	Bu otelin çalışanlarının üzerimde çok fazla etkisi olduğunu hissediyorum.	14	9	7	0,28	<b>Ret</b>
14.	Bu otelin çalışanları benim için en uygun ürün veya hizmet çeşidini bilir.	14	13	7	0,85	Kabul
15.	Bu otelin çalışanları ile kendimi rahat hissediyorum.	14	14	7	1,00	Kabul
16.	Bu otelin çalışanları ile bir bağ kurduğumu hissediyorum.	14	13	7	0,85	Kabul
17.	Çalışanlarla bağ kurmak, aldığım hizmet deneyimimi geliştirir.	14	13	7	0,85	Kabul

**Ek-6: İnsani Sigma Ölçeği Kapsam Geçerlilik Testi Sonuçları Devamı**

<i>İnsani Sigma Çalışan Boyutunun KGO Sonuçları</i>					$KGO = \frac{N_g}{N/2} - 1$	
<i>İfadeler</i>		N	N <sub>g</sub>	N/2		<b>Karar</b>
1.	İşimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum.	14	14	7	1,00	Kabul
2.	İşimi doğru yapabilmem için gereken malzemeye ve araç-gerece sahibim.	14	14	7	1,00	Kabul
3.	İşimi en iyi şekilde yapabilecek fırsatı bulabilirim.	14	14	7	1,00	Kabul
4.	Son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım.	14	14	7	1,00	Kabul
5.	İnsan yerine koyulduğumu hissediyorum.	14	14	7	1,00	Kabul
6.	Mesleki gelişimim için beni cesaretlendiren en az bir kişi var.	14	13	7	0,85	Kabul
7.	Fikirlerim önemseniyor.	14	14	7	1,00	Kabul
8.	Bu otelin misyonu ya da amacı, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor.	14	13	7	0,85	Kabul
9.	Bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım.	14	12	7	0,71	Kabul
10.	İşyerinde çok iyi bir arkadaşım var.	14	8	7	0,14	<b>Ret</b>
11.	Son altı ayda, yöneticilerimden biri mesleki gelişimimle ilgili benimle görüştü.	14	13	7	0,85	Kabul
12.	Mesleğimle ilgili yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirmem için fırsatlarım var.	14	14	7	1,00	Kabul
13.	Müşteriler ile aramda bağ olduğunu hissediyorum.	14	13	7	0,85	Kabul
14.	Müşterilerin beklentilerini tanımlayabiliyorum.	14	13	7	0,85	Kabul
15.	Müşterilerin, yaptığımız işlerde etkisi olduğunu hissediyorum.	14	12	7	0,71	Kabul
16.	Müşteriler hakkında konuşurken “biz” diyorum.	14	12	7	0,71	Kabul
17.	Müşteriler ile kendimi aynı takımın üyeleri olarak görüyorum.	14	12	7	0,71	Kabul
18.	Müşterilerle iletişim kurarken kendimi müşteriden daha güçlü hissedirim.	14	7	7	0	<b>Ret</b>
19.	Müşteriler ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum.	14	12	7	0,71	Kabul

**Ek-7:Hizmet Odaklılık (SERV\*OR) Ölçeği Kapsam Geçerlilik Testi  
Sonuçları**

Hizmet Odaklılık (SERV*OR) Ölçeğinin İfadeleri		N	N <sub>g</sub>	N/2	$KGO = \frac{N_g}{N/2} - 1$	Karar
1.	Çalışanlar, müşterilerin memnun olması için elinden geleni yapıyor.	14	14	7	1,00	Kabul
2.	Bu otelin müşterilere davranışı, diğer otellerin müşterilere davranışından daha nazik ve saygılıdır.	14	12	7	0,71	Kabul
3.	Çalışanlar, müşterileri sorunlarını azaltmak için elinden geleni yapıyor.	14	14	7	1,00	Kabul
4.	Müşterilerin bir sorunla karşılaşmaması için mümkün olan her şey yapıyor.	14	10	7	0,42	<b>Ret</b>
5.	Sorunlar ortaya çıktığında tepki vermek yerine, sorunlar ortaya çıkmadan önlenmeye çalışılıyor.	14	12	7	0,71	Kabul
6.	Müşterilerin şikayet ve önerileri özenle dinleniyor ve değerlendirmeye alınıyor.	14	14	7	1,00	Kabul
7.	Yeni teknolojilerden yararlanılarak otelin hizmet sunma yeteneği artırılıyor.	14	12	7	0,71	Kabul
8.	Daha kaliteli hizmet sunmak için en son teknolojiden yararlanılıyor.	14	14	7	1,00	Kabul
9.	Müşteriyle birebir etkileşimli çalışanların çabalarını desteklemek için yeni teknolojiden yararlanılıyor.	14	11	7	0,57	Kabul
10.	İyi bir hizmet sunumunda liderlik önemseniyor.	14	10	7	0,42	<b>Ret</b>
11.	Yönetim, düzenli olarak hizmet kalitesini ölçüyor.	14	14	7	1,00	Kabul
12.	Yönetim çalışanların daha iyi bir hizmet sunmasına önayak oluyor.	14	13	7	0,85	Kabul
13.	Bu otel daha kaliteli hizmet için çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynakları sağlıyor.	14	14	7	1,00	Kabul
14.	Çalışanların işe alımı titiz görüşmelerle gerçekleştiriliyor.	14	12	7	0,71	Kabul
15.	İyi bir hizmet sunumu için gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler işe alınıyor.	14	12	7	0,71	Kabul
16.	Çalışanların işe alımında hizmete yatkınlıklarına dikkat ediliyor.	14	14	7	1,00	Kabul

## Ek-8: Anket Formu

**Sayın katılımcı,**

*Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü – Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında devam doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla oluşturulmuş ve sizlere sunulmuştur. Bu anket aracılığı ile otel işletmelerinde hizmet odaklılığının sağlanmasında çalışanlar ve müşterilerin görüşlerine yönelik verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyarak size en yakın gelen ifadeyi seçiniz. Ankete verilen yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup kişi ve kurum isimlerine yer verilmeyecektir. İşbirliği ve katkılarınız için teşekkür ederiz.*

**Araştırmacı:** Begüm İLBAY

**E-posta:** begumilbay@anadolu.edu.tr

**Danışman:** Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

**E-posta:** mkozak@anadolu.edu.tr

<b>1. İnsani Sigma Çalışan Boyutu</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<i>Lütfen, aşağıdaki ifadeler için sağda yer alan 5 değerlendirme düzeyinden birini seçiniz (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum)</i>						
1.	İşimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum.	①	②	③	④	⑤
2.	İşimi doğru yapabilmem için gereken malzemeye ve araç-gerece sahibim.	①	②	③	④	⑤
3.	İşimi en iyi şekilde yapabilecek fırsatı bulabilirim.	①	②	③	④	⑤
4.	Son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım.	①	②	③	④	⑤
5.	İnsan yerine koyulduğumu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
6.	Mesleki gelişimim için beni cesaretlendiren en az bir kişi var.	①	②	③	④	⑤
7.	Fikirlerim önemseniyor.	①	②	③	④	⑤
8.	Bu otelin misyonu ya da amacı, benim işimin önemli olduğunu hissettiriyor.	①	②	③	④	⑤
9.	Bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım.	①	②	③	④	⑤
10.	Son altı ayda, yöneticilerimden biri mesleki gelişimimle ilgili olarak benimle görüştü.	①	②	③	④	⑤
11.	Mesleğimle ilgili yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirmem için fırsatlarım var.	①	②	③	④	⑤
12.	Müşteriler ile aramda bağ olduğunu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
13.	Müşteri beklentilerini tanımlayabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
14.	Müşterilerin, yaptığımız işlerde etkisi olduğunu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
15.	Müşteriler hakkında konuşurken “biz” diyorum.	①	②	③	④	⑤
16.	Müşteriler ile kendimi aynı takımın üyeleri olarak görüyorum.	①	②	③	④	⑤
17.	Müşteri ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum.	①	②	③	④	⑤
<b>2. Hizmet Odaklılığı Ölçeği</b>						
18.	Çalışanlar, müşterilerin memnun olması için elinden geleni yapıyor.	①	②	③	④	⑤
19.	Bu otelin müşterilere davranışı, diğer otellerin davranışından daha nazik ve saygılıdır.	①	②	③	④	⑤
20.	Çalışanlar, müşterilerin sorunlarını azaltmak için elinden geleni yapıyor.	①	②	③	④	⑤
21.	Sorunlar ortaya çıktığında tepki vermek yerine, sorunlar ortaya çıkmadan önlenmeye çalışılıyor.	①	②	③	④	⑤
22.	Müşterilerin şikayet ve önerileri özenle dinleniyor ve değerlendirmeye alınıyor.	①	②	③	④	⑤
23.	Yeni teknolojilerden yararlanılarak otelin hizmet sunma yeteneği artırılıyor.	①	②	③	④	⑤

24.	Daha kaliteli hizmet sunmak için en son teknolojiden yararlanılıyor.	①	②	③	④	⑤
25.	Müşteriyle birebir etkileşimli çalışanların çabalarını desteklemek için yeni teknolojiden yararlanılıyor.	①	②	③	④	⑤
26.	Yönetim, düzenli olarak hizmet kalitesini ölçüyor.	①	②	③	④	⑤
27.	Yönetim çalışanların daha iyi bir hizmet sunmasına önayak oluyor.	①	②	③	④	⑤
28.	Bu otel daha kaliteli hizmet için çalışanların yeteneklerini geliştirecek kaynakları sağlıyor.	①	②	③	④	⑤
29.	Çalışanların işe alımı titiz görüşmelerle gerçekleştiriliyor.	①	②	③	④	⑤
30.	İyi bir hizmet sunumu için gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler işe alınıyor.	①	②	③	④	⑤
31.	Çalışanların işe alımında hizmete yatkınlıklarına dikkat ediliyor.	①	②	③	④	⑤

1. Yaşınız: 18-30 yaş arası ( )      31-40 yaş arası ( )  
41-50 yaş arası ( )      51 yaş ve üstü ( )

2. Cinsiyetiniz: Kadın ( )      Erkek ( )

3. Bulduğunuz işletmede toplam çalışma süreniz:

6 ay ve daha az ( )      6 ay-1 yıl arası ( )      1 yıl-3 yıl arası ( )  
3 yıl-5 yıl arası ( )      5 yıl ve üstü ( )

4. Çalışma şekliniz:

Tam zamanlı ( )      Dönemsel/Geçici ( )

5. En son mezun olduğunuz okul:

İlkokul ( )      Ortaokul ( )      Lise ( )      Önlisans ( )      Lisans ( )      Lisansüstü ( )

6. Statünüz:

Yönetici/Şef ( )      Çalışan ( )

### Ek-8: Anket Formu Devamı

<b>3. İnsani Sigma Müşteri Boyutu</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Lütfen, aşağıdaki ifadeler için sağda yer alan 5 değerlendirme düzeyinden birini seçiniz (1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum)</i>						
1.	Bu otelin sunduğu hizmetleri tatmin edici buluyorum.	①	②	③	④	⑤
2.	Bu oteli tercih etmeye devam ederim.	①	②	③	④	⑤
3.	Bu oteli başkalarına tavsiye ederim.	①	②	③	④	⑤
4.	Bu otelin markasına güvenirim.	①	②	③	④	⑤
5.	Bu otelin söz verdiği hizmeti sunacağını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
6.	Bu otele güven duyuyorum	①	②	③	④	⑤
7.	Bu otelle ilgili bir problem yaşadığımda, bu otelin sorunu çözeceğine güveniyorum.	①	②	③	④	⑤
8.	Bu otelde kendimi “evimde gibi” rahat hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
9.	Bu otelde saygı görüyorum.	①	②	③	④	⑤
10.	Bu otelsiz bir seyahat düşünemiyorum.	①	②	③	④	⑤
11.	Bu otelin çalışanları ihtiyaçlarımı gerçekten anlıyor.	①	②	③	④	⑤
12.	Bu otelin çalışanları benim için en uygun hizmeti biliyor.	①	②	③	④	⑤
13.	Bu otelin çalışanları ile kendimi rahat hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
14.	Bu otelin çalışanları ile bir bağ kurduğumu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
15.	Bu otelin çalışanları aldığım hizmetten tatmin olmamı sağlıyor.	①	②	③	④	⑤

**Yaşınız:** 16-24 yaş arası ( )      25-33 yaş arası ( )      34-42 yaş arası ( )  
43-51 yaş arası ( )      52 yaş ve üstü ( )

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( )      Erkek ( )

**En son mezun olduğunuz okul:**

İlkokul ( )      Ortaokul ( )      Lise ( )      Önlisans ( )      Lisans ( )      Lisansüstü ( )

**Bu otelde kaç kez konakladınız?**

Hiç konaklamadım ( )      1-2 kez konakladım ( )  
2-3 kez konakladım ( )      3'ten fazla konakladım ( )

## EK-9: Anket Toplama Süreci İle İlgili Çalışma Takvimi

<b>Ocak Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Ocak 1. Hafta</b>	<b>Ocak 2. Hafta</b>	<b>Ocak 3. Hafta</b>	<b>Ocak 4. Hafta</b>
<i>Günler</i>	<i>Pazartesi,Salı</i>	<i>Salı,Perşembe,Cuma</i>	<i>Pazartesi,Salı</i>	<i>Pazartesi,Salı,Cuma</i>
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	Beş Yıldız	İki Yıldız ve Bir Yıldız	Beş Yıldız	Üç Yıldız
<i>16.00-20.00</i>	-	Dört Yıldız	-	Beş Yıldız
<b>Şubat Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Şubat 1. Hafta</b>	<b>Şubat 2. Hafta</b>	<b>Şubat 3. Hafta</b>	<b>Şubat 4.Hafta</b>
<i>Günler</i>		<i>Pazartesi,Salı</i>	<i>Perşembe,Cuma</i>	<i>Perşembe,Cuma</i>
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	-	Beş Yıldız	Dört Yıldız	-
<i>16.00-20.00</i>	-	-	-	İki Yıldız ve Bir Yıldız
<b>Mart Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Mart 1. Hafta</b>	<b>Mart 2. Hafta</b>	<b>Mart 3. Hafta</b>	<b>Mart 4. Hafta</b>
<i>Günler</i>	<i>Pazartesi,Salı</i>	<i>Cuma</i>	<i>Pazartesi,Cuma</i>	<i>Perşembe,Cuma</i>
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	Beş Yıldız	-	Üç Yıldız	-
<i>16.00-20.00</i>	-	Dört Yıldız	-	Üç Yıldız
<b>Nisan Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Nisan 1. Hafta</b>	<b>Nisan 2. Hafta</b>	<b>Nisan 3. Hafta</b>	<b>Nisan 4. Hafta</b>
<i>Günler</i>		<i>Pazartesi,Salı</i>	<i>Perşembe</i>	<i>Pazartesi</i>
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	-	Beş Yıldız	-	-
<i>16.00-20.00</i>	-	-	Dört Yıldız	Beş Yıldız
<b>Mayıs Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Mayıs 1.Hafta</b>	<b>Mayıs 2. Hafta</b>	<b>Mayıs 3. Hafta</b>	<b>Mayıs 4. Hafta</b>
<i>Günler</i>	<i>Pazartesi,Perşembe,Pazar</i>	<i>Perşembe,Cuma</i>		
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	-	Dört Yıldız	-	-
<i>16.00-20.00</i>	Beş Yıldız	-	-	-
<b>Haziran Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Haziran 1. Hafta</b>	<b>Haziran 2. Hafta</b>	<b>Haziran 3. Hafta</b>	<b>Haziran 4. Hafta</b>
<i>Günler</i>	<i>Pazartesi,Salı</i>			<i>Pazartesi,Çarşamba</i>
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	Beş Yıldız	-	-	-
<i>16.00-20.00</i>	-	-	-	Dört Yıldız
<b>Temmuz Ayı Çalışma Takvimi</b>	<b>Temmuz 1. Hafta</b>	<b>Temmuz 2. Hafta</b>	<b>Temmuz 3. Hafta</b>	<b>Temmuz 4. Hafta</b>
<i>Günler</i>	<i>Pazartesi,Perşembe</i>	<i>Perşembe,Cuma</i>		
<i>Saat Aralığı</i>				
<i>08.00-14.00</i>	-	Dört Yıldız	-	-
<i>16.00-20.00</i>	Beş yıldız	-	-	-

**Ek-10: İnsani Sigma ve Hizmet Odaklılık Ölçeklerinin  
Normal Dağılım Testi Sonuçları**

<b>İS Çalışan Boyutu</b>	<b>Basıklık (Skewness)</b>	<b>Çarpıklık (Kurtosis)</b>
İfade 1	-,441	-1,079
İfade 2	-,544	,029
İfade 3	-,528	,413
İfade 4	-,353	-,899
İfade 5	-,676	,206
İfade 6	-,472	-1,0005
İfade 7	-,438	-1,012
İfade 8	-,446	-1,114
İfade 9	-,274	-1,445
İfade 10	-,524	-,649
İfade 11	-,576	-,512
İfade 12	-,732	-,275
İfade 13	-,441	-1,079
İfade 14	-,369	-,837
İfade 15	,039	-1,49
İfade 16	-,039	-1,49
İfade 17	-,663	-,007
<b>Hizmet Odaklılık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>
İfade 18	-,103	-,573
İfade 19	-,675	,378
İfade 20	-1,020	1,51
İfade 21	-,437	,89
İfade 22	-,638	,454
İfade 23	-,412	-,555
İfade 24	-,291	-,670
İfade 25	-,231	-,754
İfade 26	-,259	-,230
İfade 27	-,438	,474
İfade 28	-,268	,468
İfade 29	-,562	,361
İfade 30	-,215	,657
İfade 31	-,449	,495
<b>İS Müşteri Boyutu</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>
İfade 1	-,330	-,862
İfade 2	-,244	-,861
İfade 3	-,055	-,956
İfade 4	-,098	-1,041
İfade 5	-,483	-,746
İfade 6	-,384	-,844
İfade 7	-,529	-,848
İfade 8	-,021	-1,197
İfade 9	-,707	-,267
İfade 10	,364	-1,107
İfade 11	-,543	-,153
İfade 12	-,609	,000
İfade 13	-,460	-,490
İfade 14	-,087	-,816
İfade 15	-,432	-,731



## Ek-11: ÖZGEÇMİŞ

**Adı-Soyadı:** Begüm İLBAY

**Yabancı Dil:** İngilizce

**YÖKDİL Puanı:** 73

**Doğum Yeri ve Yılı:** Çankaya / 11.01.1988

**E-Posta:** [begumilbay@anadolu.edu.tr](mailto:begumilbay@anadolu.edu.tr) – [begumilbay@hotmail.com](mailto:begumilbay@hotmail.com)

### Eğitim Geçmişi:

- 2015-2019 / Eskişehir Anadolu Üniversitesi/SBE Turizm İşletmeciliği ABD Doktora programı
- 2011- 2014 / Eskişehir Anadolu Üniversitesi/SBE Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Programı
- 2005-2010 / Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/TİOYO-Konaklama İşletmeciliği
- 2008-2010 / Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yerel Yönetimler Programı
- 2008-2009 / Litvanya Kaunas Teknoloji Üniversitesi/Erasmus Öğrenci Değişim Programı

### Mesleki Geçmişi:

- 2017- 2019 / Grand Ankara Otel / Santral Görevlisi
- 2015 / Ankara Etap Mola Otel / Resepsiyon Görevlisi

### Makaleler

- İlbaş, B. ve Acar Gürel, D. (2015). Gönüllü ve gençlik turizminin birlikte ele alınması: Eskişehir'e yönelik bir öneri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 12 (2).
- Ekincek, S., Arıca, R. ve İlbaş, B. (2015). Müzekart kullanıcılarının yarar algıları üzerine bir araştırma: ayasofya ve topkapı müzeleri örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45.

### Bildiriler

- Özoğul, T., İlbaş, B. ve Akoğlan Kozak, M. (2016). Rekreatyonel liderlerin ve turist rehberlerinin rolleri ve özellikleri üzerine kavramsal bir değerlendirme. *17. Ulusal Turizm Kongresi*. Bodrum.

## Projeler

- Anadolu Üniversitesi BAP tarafından desteklenen proje (2014): *Gönüllü ve Gençlik Turizmi: Eskişehir'e Yönelik Bir Öneri.*
- Anadolu Üniversitesi BAP tarafından desteklenen proje (2016): *Kampüs Rehberliği Hizmetlerinde Kalite Geliştirme ve Farklı Ziyaretçilere Verilen Rehberlik Hizmetlerinin Kalitesinin Ölçümü.*

