

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE SENDİKALAŞMA  
VE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİSİ  
(Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ.DR. CEVDET AVCIKURT**

**HAZIRLAYAN  
ŞİMAL YAKUT AYMANKUY**

**Balıkesir – 2005**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE SENDİKALAŞMA  
VE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİSİ  
(Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)**

**DOKTORA TEZİ**

**Şimal Yakut AYMANKUY**

**Danışman: DOÇ.DR. CEVDET AVCIKURT**

**Balıkesir – 2005**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında hazırlanan Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Şimal Yakut AYMANKUY, ...../...../2005 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin ..... olduğuna oy ..... ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

## ÖZET

Sendikalar, sanayi devrimi ile ortaya çıkmış birer sivil toplum örgütleridirler. Sendikalaşmanın temelinde yatan ve toplumsal sınıflaşmayı da beraberinde getiren sanayi devrimi, emek ile üretim araçlarının mülkiyeti arasında ayrılmaya neden olmuştur. Yine sanayileşme ile beraber, tarım kesiminde çalışan toplam nüfusun aktif nüfusa oranı hızla azalırken, sanayide ve hizmetler sektöründe çalışanların oranı artmıştır. Bu da sanayi sektörünün gelişimi ile ortaya çıkmış sendikal hareketi, hizmet sektörüne de yaymayı zorunlu kılmıştır.

Dünyadaki gelişmelerin ışığı altında, Türkiye'de sendikal örgütlenmeler Osmanlı Devleti'nin son döneminde ortaya çıkmıştır. Ancak çeşitli nedenlerle, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş döneminde güçlü bir sendikal hareket gelişmemiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında, sınırlı olarak belirli merkezlerde yaygınlaşan sendika ve benzeri örgütlenmeler daha sonraları varlıklarını sürdürememişlerdir. Bunların bir bölümü ancak 1946 yılı sonlarında gerçek sendikalara dönüşmüşlerdir. Konaklama ve Eğlence İşkolunda sendikal harekete bakıldığında, başlangıcın bu yıllara denk geldiği ve Türkiye'de genel olarak sendikal hareketin gelişimine paralel olarak geliştiği görülmektedir. Bu işkolunda çalışanların içinde buldukları şartların sendikal mücadeleyi gerçekten zorunlu kılmıştır. Çalışanların ekonomik ve sosyal durumları, gelir adaletsizliği, düşük ücretler ve çalışma koşulları böyle bir mücadeleye ortam oluşturmuştur.

Bu sebeple kendine özgü koşullara sahip turizm sektöründe sendikal hareketin gelişiminin incelenmesi, sendikal gelişmenin bu sektörde çalışanlara ve müşterilere ne gibi kazanımlar sağlayabileceğinin ortaya konması büyük önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, sendikal hareketin turizm sektöründeki gelişimi ele alınmakta, sendikalaşmanın hizmet kalitesine yansımaları irdelenmektedir. İşletme düzeyinde hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarda sendikaların önemli roller üstlenebilecekleri ve verimliliği arttırabilecekleri görüşü savunulmaktadır.

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

## ABSTRACT

Labor Unions are civil organizations that naturally followed the industrial revolution in the west. Industrialization resulted in separation of labor and capital ownership of production. As a result of capital accumulation in industry and technical improvements in the agricultural sector, stimulated and forced the labor force in agriculture to move from agriculture to industry and service sector. This increasing interest of labor in the industrial and service sectors motivated and forced laborers to organize trade unions. As a part of service sector tourism sector or hospitality industry has been syndicalized.

The developments in Labor Union Organizations in Turkey began to appear towards the end of Ottoman Era. Due to various reasons, a strong union action was not able to develop during the Republic of Turkey period. Labor Unions were formed in some limited regions in the first few years of the Turkish Republic, however they did not last long. Some of them are turned into trade unions end of the year of 1946. When investigated, Labor Unions in the entertainment and accommodation sector could first be seen during these years and developed parallel to the developments in overall union labor in Turkey. It can be said that terms and conditions of the workers in this sector make the fight compulsory. Economic, social and cultural levels of the working force in this sector in addition to the overall uneven income distribution, serving to high levelled income owners while getting minimum wages, were the main and understandable reasons of unionization process.

It is important and beneficial to investigate what unions could bring to the sector itself and to both, end-users and servers of this sector. The main target of this study is, to point out and discuss the origins of labor unions, developments of them in the tourism sector and what would the reflections of the unions in the service quality be. It is emphasized that unions could take on important roles on increasing the service quality and productivity of the accommodation establishments.

**Key Words:** labor unions, service quality, accommodation establishments, service quality measurement

## ÖNSÖZ

Günümüzde diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de hizmet kalitesi kavramı çok önemli bir hale gelmiştir. Başlangıçta sadece imalat sektörünü ilgilendirir gibi algılanan kalite ve kalitenin ölçülmesi kavramları artık hizmetler sektöründe de oldukça önemsenmektedir. Hizmetler sektörü içinde önemli bir yere sahip turizm sektöründe de işletmeler, kalitenin artırılması için çaba sarfetmektedirler. Özellikle işletmeler, hizmet kalitesine arttırmada hangi kavramsal modellerden yararlanacaklarını ve bu modelleri nasıl hayata geçirebileceklerini araştırmak konumundadırlar. Son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının, işletmelerde beklenen sonuçları vermemesi de, yapılan araştırmaları bunun nedenlerini bulmaya yönlendirmiştir. Bununla birlikte TKY çalışmalarının artırılması ve işletme içinde sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için değişik yapılardan destek alınması konuları gündeme gelmektedir. Bu noktada çalışma hayatı içinde TKY çalışmalarında varlıklarını kan kaybederek de olsa sürdürmeye çalışan sendikalara önemli görevler düşmektedir.

Bu çalışmada da, turizm sektöründe hizmet kalitesi arttırmaya yönelik çalışmaların başarısında sendikal eğilimlerin nasıl etkili olabileceği üzerinde durulmuştur. Amaç sendikal hareketin temellerini, turizm sektöründeki gelişimini ortaya koyarak, sendikalaşmanın hizmet kalitesine yansımalarının ne olacağını araştırmaktır.

Bu konuda çalışma olanağını bana sağlayan ve destekleyen sayın hocam Prof.Dr. Necdet HACIOĞLU'na, tez danışmanlığımı yapan sayın hocam Doç.Dr. Cevdet AVCIKURT'a, değerli fikirleri ile beni yönlendiren sayın hocam Prof.Dr. Asım YÜCEL'e ve çalışmanın uygulama kısmında yardımını esirgemeyen sayın hocam Yrd.Doç.Dr. Ahmet KÖROĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

**Balıkesir, 2005**

**Şimal Yakut AYMANKUY**

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
<b>ÖZET</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>ÖNSÖZ</b>	v
<b>İÇİNDEKİLER</b>	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	xii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	xiii
<b>GİRİŞ</b>	1

### I. BÖLÜM

<b>SENDİKACILIK VE TURİZM SEKTÖRÜNDE SENDİKALAR</b>	4
1.1 Endüstri İlişkilerinin Genel Çerçevesi	5
1.1.1 Endüstri İlişkilerinin Gelişim Süreci	5
1.1.2 Endüstri İlişkilerinin Tarafları	7
1.1.2.1 Devlet	7
1.1.2.2 İşçi Sendikaları	8
1.1.2.3 İşveren Sendikaları	9
1.1.3 Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler	9
1.2 Sendikacılığın Ülkelere Göre Tarihsel Gelişimi	10
1.2.1 ABD	12
1.2.2 Japonya	13
1.2.3 Almanya	14
1.2.4 İngiltere	14
1.2.5 Fransa	15
1.2.6 AB’de Genel Olarak Sendikalara Bakış	16
1.3 Tarihsel Süreçte Sendikacılığın Gelişimini Etkileyen Faktörler	17
1.4 Endüstri İlişkilerinde Sendikasızlaşma Eğilimleri	18
1.5 Sendikasız Endüstri İlişkileri Modelleri	19
1.5.1 Toplu Pazarlık Modeli	19

1.5.2 Yönetim Modeli	19
1.5.3 Sivil Hizmetler Modeli	19
1.5.4 Yasal Model	20
1.5.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	20
1.6 Günümüzde Sendikal Gelişmeler	20
1.7 Türkiye’de Sendikacılık	22
1.8 Türkiye’de Turizm Sektöründe Sendikacılığın Gelişimi	26
1.8.1 TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası)	27
1.8.2 OLEYİS (Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası)	30
1.8.3 TÜRKON-İŞ (Turizm, Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası)	33
1.8.4 MÜZİK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası)	33



<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ ve</b>	
<b>SENDİKALARIN HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİ</b>	
	35
2.1 Hizmetler Sektörünün Tanımı	35
2.2 Hizmetler Sektörü İçinde Turizmin Yeri	36
2.3 Turizm İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırılması	38
2.3.1 Seyahat İşletmeleri	40
2.3.2 Yeme İçme İşletmeleri	42
2.3.3 Konaklama İşletmeleri	43
2.4 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	44
2.4.1 Konaklama İşletmelerinin Yönetimi	45
2.4.2 Konaklama İşletmeleri Açısından Yönetim Teorileri	47
2.4.3 Konaklama İşletmelerinde Organizasyon	49
2.4.4 Konaklama İşletmelerinde Departmanların İncelenmesi	50
2.4.4.1 Faaliyet Bölümleri	51
2.4.4.1.1 Önbüro Bölümü	51
2.4.4.1.2 Kat Hizmetleri Bölümü	52
2.4.4.1.3 Yiyecek-İçecek Bölümü	53
2.4.4.2 Hizmet Bölümleri	55
2.4.4.2.1 İnsan Kaynakları Bölümü	55
2.4.4.2.2 Muhasebe Bölümü	56
2.4.4.2.3 Teknik Bölüm	56
2.4.4.2.4 Çamaşırhane Bölümü	57
2.4.4.2.5 Pazarlama ve Satış Bölümü	57
2.4.4.2.6 Güvenlik Bölümü	59
2.5 Konaklama İşletmelerinde Kalite Kavramı	60
2.5.1 Kalite Maliyet İlişkisi	61

2.5.2 Maliyet ve Verimlilik İlişkisi	62
2.5.3 Verimlilik Karlılık İlişkisi	63
2.5.4 Konaklama İşletmelerinde Sendikalaşma ve Verimlilik İlişkisi	64
2.6 Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler	67
2.6.1 Müşteriyi Etkileyen Faktörler	68
2.6.2 Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler	71
2.6.3 Müşteriyi ve Personeli Birlikte Etkileyen Faktörler	72
2.7 Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi	73
2.7.1 Toplam Hizmet Kavramı	73
2.7.2 Hizmeti Mallardan Ayıran Özellikler	75
2.7.3 Mal ve Hizmet Kalitesi Arasındaki Farklar	77
2.7.4 Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Kavramı	78
2.7.5 Hizmetlerin Sınıflanması	79
2.7.6 Hizmet Kalitesinin Boyutları	81
2.7.7 Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	85
2.8 Konaklama İşletmelerinde Sendikalar ve Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi İlişkisi	88
2.8.1 Toplam Kalite Yönetiminin Fonksiyonları	89
2.8.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	91
2.8.3 Sendikalar ve İnsan Kaynakları İlişkisi	92

<b>III. BÖLÜM</b>	
<b>HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK</b>	
<b>OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA</b>	
	94
3.1 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Servqual Modeli	94
3.2 Servqual Ölçeğinin Aynı Standartlarda Hizmet Veren Biri Sendikalı Diğeri Sendikasız İki Konaklama İşletmesinde Uygulanması	99
3.2.1 Araştırmanın Amacı	99
3.2.2 Değişkenler	99
3.2.3 Hipotezler	99
3.2.4 Araştırmanın Yöntemi	100
3.2.4.1 Araştırmanın Çerçevesi	100
3.2.4.2 Veri Toplama Yöntemi	100
3.2.4.3 Örnekleme Yöntemi	100
3.2.5 Verilerin Analizi	101
3.2.6 Çalışmanın Kısıtları	102
3.2.7 Analizler	102
3.2.7.1 Güvenilirlik Analizleri	102
3.2.7.2 Geçerlilik Analizleri (Korelasyon Değerleri)	104
3.2.8 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	108
3.2.8.1 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinde Boşluk Modeli Analizleri	108
3.2.8.2 Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikalı Otel İşletmesi İçin Analizi	108
3.2.8.2.1 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 5 Analizleri	108
3.2.8.2.2 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 1 Analizleri	118

3.2.8.3 Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikasız Otel İşletmesi İçin Analizi	125
3.2.8.3.1 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 5 Analizleri	125
3.2.8.3.2 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 1 Analizleri	132
3.2.8.4 Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikalı ve Sendikasız Otel İşletmeleri Müşterileri Açısından Karşılaştırılması	139
Sonuç	141
Kaynakça	145
Ekler	152

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Türkiye’de İşkolları	25
Tablo 1.2 Konaklama ve Eğlence Yerleri İşkolunda Sendikalaşma Oranları (Temmuz 2004)	26
Tablo 1.3 Konaklama ve Eğlence Yerleri İşkolunda Açılan Sendikalar (1948-1951)	28
Tablo 2.1 Hizmetlerin Sınıflandırılmaları	79
Tablo 3.1 Servqual Ölçeğinin Uygulandığı Ampirik Çalışmalara Ait Cronbach’s Alfa Değerleri	101
Tablo 3.2 Hizmet Kalitesi Kriterlerine Ait Cronbach’s Alfa Değerleri	102
Tablo 3.3 Beklenti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikalı Otel İşletmesi)	103
Tablo 3.4 Algı Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikalı Otel İşletmesi)	104
Tablo 3.5 Beklenti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikasız Otel İşletmesi)	105
Tablo 3.6 Algı Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikasız Otel İşletmesi)	106
Tablo 3.7 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	108
Tablo 3.8 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	110
Tablo 3.9 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	111
Tablo 3.10 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	113
Tablo 3.11 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	114
Tablo 3.12 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları	115
Tablo 3.13 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	117
Tablo 3.14 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	118
Tablo 3.15 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	119
Tablo 3.16 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	120
Tablo 3.17 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	121

Tablo 3.18 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları	122
Tablo 3.19 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	124
Tablo 3.20 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	125
Tablo 3.21 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	126
Tablo 3.22 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	127
Tablo 3.23 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	128
Tablo 3.24 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları	129
Tablo 3.25 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	131
Tablo 3.26 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	132
Tablo 3.27 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	133
Tablo 3.28 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	134
Tablo 3.29 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları	135
Tablo 3.30 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları	136

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması	39
Şekil 2.2 Yönetim Sürecinin Genel Hatları	45
Şekil 2.3 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Organizasyonu	52
Şekil 2.4. Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Organizasyonu	53
Şekil 2.5 Teknik Bölümün Organizasyonu	56
Şekil 2.6 Pazarlama ve Satış Bölümü Organizasyonu	57
Şekil 2.7 Konaklama İşletmelerinde Güvenlik Bölümü Organizasyonu	59
Şekil 2.8 Verimlilik-Kârlılık-Kalite İlişkisi	63
Şekil 2.9 Sendikalar ve Verimlilik	65
Şekil 2.10 Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler	69
Şekil 2.11 Algılanan Toplam Kalite	81
Şekil 2.12 Algılanan Hizmet Kalitesi	82
Şekil 2.13 İKY'nin Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi	92
Şekil 3.1 Kavramsal Hizmet Modeli	94
Şekil 3.2 Hizmet Kalitesinin Sürekli Ölçümü ve İyileştirilmesi İçin Süreç	

Modeli	96
Şekil 3.3 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	109
Şekil 3.4 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	110
Şekil 3.5 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	112
Şekil 3.6 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	113
Şekil 3.7 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	115
Şekil 3.8 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Beklenen ve Algılanan Toplamlarının Karşılaştırılması	116
Şekil 3.9 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Boşluk 5 Analizi	116
Şekil 3.10 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	118
Şekil 3.11 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	119
Şekil 3.12 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	120
Şekil 3.13 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	121
Şekil 3.14 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	122
Şekil 3.15 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Boşluk 1 Analizi	123
Şekil 3.16 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	124
Şekil 3.17 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	126
Şekil 3.18 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	127

Şekil 3.19 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	
Şekil 3.20 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	128
Şekil 3.21 Sendikası Otel İşletmesine Ait Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Toplamlarının Karşılaştırılması	129
Şekil 3.22 Sendikası Otel İşletmesine Ait Boşluk 5 Analizi	130
Şekil 3.23 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	130
Şekil 3.24 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	132
Şekil 3.25 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	133
Şekil 3.26 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	134
Şekil 3.27 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması	135
Şekil 3.28 Sendikası Otel İşletmesine Ait Boşluk 1 Analizi	136
Şekil 3.29 Sendikalı ve Sendikası Otel İşletmelerinin Müşterilerinin Beklentisi ve Algılarının Karşılaştırılması	137
	138



## GİRİŞ

Sendikalar, sanayi devrimi ile ortaya çıkmış birer sivil toplum örgütleridirler. Sendikalaşmanın temelinde yatan ve toplumsal sınıflaşmayı da beraberinde getiren sanayi devrimi, emek ile üretim araçlarının mülkiyeti arasında ayrılmaya neden olmuştur. Yine sanayileşme ile beraber, tarım kesiminde çalışan toplam nüfusun aktif nüfusa oranı hızla azalırken, sanayide ve hizmetler sektöründe çalışanların oranı artmıştır. Bu da sanayi sektörünün gelişimi ile ortaya çıkmış sendikal hareketi, hizmet sektörüne de yaymayı zorunlu hale getirmiştir.

Dünyadaki gelişmelerin ışığı altında, Türkiye'de sendikal örgütlenmeler Osmanlı Devleti'nin son döneminde ortaya çıkmıştır. Ancak çeşitli nedenlerle, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluş döneminde güçlü bir sendikal hareket gelişmemiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında, sınırlı olarak belirli merkezlerde yaygınlaşan sendikalar ve benzeri örgütlenmeler daha sonraları varlıklarını sürdürememişlerdir. İşçi sendikaları yasal dayanaklara ancak 1946 yılında kavuşabilmişlerdir. Konaklama ve Eğlence İşkolunda sendikal harekete bakıldığında, başlangıcın bu tarihe denk geldiği ve Türkiye'de genel olarak sendikal hareketin gelişimine paralel olarak geliştiği görülmektedir. Bu işkolunda çalışanların içinde buldukları özel şartların sendikal mücadeleyi zorunlu kıldığı da söylenebilir. Çalışanların kültür düzeylerine kıyasla ekonomik ve sosyal durumlarının düşük seviyede kalması, gelir dağılımındaki adaletsizliği belirgin bir şekilde yansıtan bir ortamda çalışmalarını, buna karşılık ücretlerin düşük ama çalışma koşullarının zor olması, bu sektörde sendikal örgütlenmeyi adeta zorlamıştır.

Genel olarak hizmet sektöründe özel olarak turizm endüstrisinde sendikalar, hizmetin kalitesini ve emeğin verimini arttırmada yeni işlevler yüklenerek, yaşam güçlerini ve varoluş nedenlerini sürdürebilirler. Bu çalışmada, genel olarak sendikal hareketin doğuş nedenleri ve özel olarak ta sendikaların turizm sektöründeki gelişimi irdelenmekte ve işlevleri itibarıyla güç kaybetmekte olan sendikaların, hizmet kalitesini ve emeğin verimini arttırarak nasıl yeniden güç ve canlılık kazanabilecekleri

vurgulanmakta ve öneriler getirilmektedir.

Sanayi devriminden günümüze, çalışma hayatının düzenlenmesinde, elde edilen başarıların çoğunda sendikaların en etkili yapılar olduğu görülmektedir. Ancak zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin neredeyse tamamı, sendikaların aleyhine olmuştur. Üretim sürecinde mavi yakalıların etkilerinin hem nicel hem nitel olarak azalması; teknolojik gelişmeler sonucu nitelikli işgücüne artan ihtiyaç; esnek üretim ve yönetim tekniklerinin kullanılması sonucu esnek firma anlayışının gelişmesi v.b. nedenlerle sendikalar güç kaybetmişlerdir.

1970'lerden bu yana, endüstri ilişkilerinin çok sayıda makro ve mikro değişkenden etkilenmiş olduğu görülmektedir. Bunlar; dünya ekonomisindeki gelişmeler, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, işgücünün niteliğindeki artışlar, istihdamın sektörel dağılımındaki farklılaşmalar ve yönetim organizasyon alanındaki değişimler olarak sıralanabilir. 1970 sonrası Avrupa'da ortaya çıkan ekonomik kriz sonrası dengelerin Atlantik'den Pasifik'e doğru kayması, Japonya'nın yükselişini de beraberinde getirmiştir. Bütün bu faktörler ülkelere göre farklı sonuçlar ortaya çıkarsa da, temelde ortak eğilim, sendikaların güç kaybetmesi, bireysel yeteneklerin ön plana çıktığı çağdaş yönetim tekniklerinin ve insan kaynakları yönetiminin sendikaların yerini alma sürecine girilmesi şeklinde özetlenebilir. Özellikle Japonya'nın, bireyi ön plana çıkaran katılımcı yönetim tekniklerinden Toplan Kalite Yönetimi Felsefesini başarıyla uygulaması ve dünyada önemli bir ekonomik güç olarak ortaya çıkışı ile çağdaş yönetim tekniklerinin işletmelerde yaygın olarak uygulanmaya konmasını beraberinde getirmiştir. Ancak diğer ülkeler ve çokuluslu şirketler Japonya gibi çok olumlu sonuçlar alamamışlardır. Bu teknikler, bazı yapısal nedenlerle beraberinde çok önemli uygulama sorunlarını da içermektedirler. İşte bu sorunlar ve uygulamada ortaya çıkan başarısızlıkların nedenleri son yıllarda araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışmada da özellikle sendikaların; çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanmasında ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin arttırılmasında ve Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi uygulamalarına etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın hareket noktası; günümüzde sendikaların, ortaya çıkış nedenlerinden farklı olarak, bu günün koşullarına uygun fonksiyonlar üstlenmeleri ve çalışma hayatının düzenlenmesi ve hizmet kalitesinin arttırılmasında etkili olacak çağdaş yönetim tekniklerine uygun bir çalışma ortamı hazırlayacak bir niteliğe bürünmeleri ve

faaliyet göstermeleri gerekliliğidir.

Çalışmada, ağırlıklı olarak bütün bu gelişmelerin ve eğilimlerin, hizmet sektörü içinde çok önemli bir yeri olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerine etkileri, bu işletmelerin özellikleri de dikkate alınarak incelenmektedir. Sendikalar ve hizmet kalitesi kavramları ortaya konduktan sonra Türkiye'de konaklama işletmelerinde sendikaların gelişimi ve hizmet kalitesi ilişkisi incelenmektedir. Araştırma sendikaların hizmet kalitesine etkilerinin ne olacağının incelenmesine yönelik bir uygulama ile de sonuçlandırılmaktadır.

## I. BÖLÜM

### SENDİKACILIK ve TURİZM SEKTÖRÜNDE SENDİKALAR

Endüstri ilişkileri kavramı, işçiler ve işverenler arasındaki gündelik ilişkilerin doğurduğu tüm sorunları kapsamaktadır. Endüstri ilişkilerinde; işçi ve işverenler arasındaki bireysel ilişkiler, sendikalarla işverenler arasındaki toplu ilişkiler, bireysel ve toplu ilişkilerin düzenlenmesinde kamu makamlarının rolü olmak üzere birbirinden ayrı üç eylem alanı bulunmaktadır.

Endüstri ilişkileri, işverenlerin ve ücretlilerin örgütleri arasındaki karmaşık ilişkiler olarak da belirtilmektedir. Yine endüstri ilişkileri, tarihsel olarak ortaya çıktığı endüstri kesimindeki sorunlar çemberini aşarak zaman içinde tarım, hizmetler, ticaret ve kamu gibi diğer sektörlerdeki çalışma ilişkilerini kapsayacak şekilde genişletilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>1</sup> Bunlara ilave olarak ekonominin üretim kapasitesinin ve gelir seviyesinin yükselmesiyle hizmet sektörüne talep de hızla genişlemiştir. Örneğin sağlık, eğitim, kamu yönetimi, kuru temizleme, güzellik salonları, turizm, eğlence, banka ve sigortacılık gibi faaliyetler hızla yaygınlaşmıştır. Şehir ve modern sektör yaşantısı, mal tüketimi yanında, hizmet endüstrilerine karşı talebin de artışını hızlandırmıştır. Bu yüzden son yıllarda endüstri ilişkileri yerine çalışma ilişkileri kavramı da kullanılmaktadır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Aysen Tokol, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:173, Bursa: 2000, s.2.

<sup>2</sup> Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No : 3169, İstanbul: 1984, s.30.

## **1.1 Endüstri İlişkilerinin Genel Çerçevesi**

Günümüzde, üçlü diyalog artık sadece çalışma koşulları, çalışma yasaları ve endüstriyel ilişkilerle sınırlı olmaktan çıkarak, istihdam düzeyini ve gelir dağılımını belirleyen genel ekonomik politikaları da kapsayan bir görünüm almıştır. Özellikle 2000 yılından sonra endüstriyel ilişkiler, sınıf çelişkisini ve işverenler ile işçiler arasındaki çıkar farklılıklarını inceleyen bir bilim dalı olmaktan çıkarak, sorunları katılımcı bir yaklaşım ile işçi-işveren-devlet üçlüsünün ortaklaşa çözümlemelerine yönelik politikalar üretmek durumunda kalmıştır.<sup>3</sup>

Endüstri ilişkileri ister dar anlamda olsun ister geniş anlamda olsun daha çok kurumsal ilişkileri kapsamaktadır. Sendikalar, toplu pazarlık, devletin çalışma hayatındaki rolü, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları incelemektedir. Dikkat edilecek olursa bu alanda kurumsal ilişkiler ön plandadır ve bu yüzden endüstri ilişkileri endüstride kurumsallaşmış ve düzenlenmiş ilişkiler konusunda yapılmış çalışmaları içermektedir. Endüstri ilişkilerinin incelenmesinde sistem yaklaşımını ilk defa ortaya atan bilim adamı olan Dunlop, endüstri ilişkileri sisteminin, belirli bir ortam içinde işyeri, çalışanlar ve endüstri ilişkilerini oluşturan taraflar arası ilişkileri düzenleyen kuralların oluşturulması ile ilgilendiğini ileri sürmüştür. Sistem yaklaşımı, endüstri ilişkilerinin taraflarını işçiler ve örgütleri, işveren ve örgütleri ile işçi işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve organları olarak belirlemektedir. Bu üç tarafın birbirleri üzerindeki etkili oldukları çevrenin ise üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; çalışma hayatının teknolojik özellikleri, ekonomik ve mali baskılar ve siyasi gücün taraflar arasındaki dağılımıdır.<sup>4</sup>

### **1.1.1 Endüstri İlişkilerinin Gelişim Süreci**

İnsanlık tarihi her dönemde çağın siyasi, sosyal ve ekonomik olaylarına paralel bir gelişim sergilemektedir. Geçmişe şöyle bir bakıldığında, sanayi devriminin çoğulcu demokrasiyi, kitle üretim ve tüketimini, çıkar çatışmalarının aktörleri işçi-işveren ilişkilerini biçimlendirdiği açıkça görülmektedir. Bugün de günümüz toplumlarında bilgi toplumu veya sanayi ötesi toplum diye adlandırılabilir, karmaşık ekonomik ve sosyal yapıların oluşumu gündeme gelmektedir.

<sup>3</sup> Engin Ünsal, **Endüstriyel Demokrasi**, T.C. Maltepe Üniversitesi Yayınları No : 13, İstanbul: 2002, s.8.

<sup>4</sup> Tokol, a.g.e., s.3.

Endüstri ilişkilerinin gelişim süreci, temel bazı özellikler dikkate alındığında değişik dönemlere ayrılabilir.<sup>5</sup> İlk dönem, devlet müdahalesinin olmadığı, işçi-işveren ilişkilerinin bireysel sözleşmeler olarak düzenlendiği, ekonominin genel arz-talep dengeleri içinde çalıştığı endüstrileşmenin başlangıç dönemidir. Bu dönemde hukukta ve ekonomide 1789 Fransız Devriminin temel düşünceleri etkili olmuştur. Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisi'nde yer alan özgürlük, eşitlik ilkelerinin hukuki ve ekonomik sisteme yansması ile her türlü devlet müdahalesinden uzak, tam bir akit serbestliği içinde bireyci ve serbest rekabet ilkelerine dayalı liberalizm ortaya çıkmıştır. İşçi-işveren ilişkilerinde, kişilerin kendi haklarını en iyi kendilerinin koruyacağı düşüncesinden yola çıkarak bireysel akit sistemi benimsenmiş, her türlü örgütlenme yasaklanmıştır. Ancak zaman içinde bu liberalizmin içinde hukuki eşitlik ve ekonomik özgürlük ilkelerinin işlemediği görülmüştür. Ekonomik krizler ve siyasi alanda yaşanan gelişmeler sonucu işçilerin siyasi ağırlıklarının da artmasının etkisiyle, belirli konu ve koşullara bağlı olarak, çalışanları koruyucu hukuk kuralları oluşturulmuş ve örgütlenme özgürlüğü getirilmiştir.

Devletin bireysel ve toplu ilişkilere müdahalesinin gündeme geldiği bu ikinci dönemi, örgütlenme hakkının seyrine bağlı olarak gelişen toplu ilişkiler dönemi izlemiştir. Bu dönemde devlet sosyal devlet anlayışını benimsemiştir.<sup>6</sup> Önce bireysel iş hukuku daha sonra da işçilerin örgütlenme ve toplu pazarlık haklarını korumaya alan toplu iş hukuku ortaya çıkmıştır. İşçi-işveren örgütleri ile de endüstri ilişkileri toplu ilişkiler biçimine dönüşmüştür. Bu yapıda devlet taraflar arasında denge ve uzlaşma sağlayıcı rol üstlenmiştir. Dördüncü ve son dönem olarak adlandırılan, 1970 sonrası başlayan ve günümüze kadar devam eden dönemde, endüstri ilişkileri pek çok makro ve mikro değişkenden etkilenmiştir. Bu değişkenler arasında, dünya ekonomisindeki yapısal değişimler, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, istihdamın sektörel dağılımında ve işgücünün niteliğindeki değişimler, yönetim ve organizasyondaki değişimler sayılabilir. Özellikle 1970 sonrası ortaya çıkan Avrupa'daki ekonomik kriz sonrası güç dengesinin Atlantik'ten Pasifik'e kayması, Japonya'nın yükselişi, artan rekabet, küreselleşme ve çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması dünya ekonomisindeki yapısal değişimlere neden

---

<sup>5</sup> Tokol, a.g.e., s.7.

<sup>6</sup> John R. Niland, Russell D. Lansbury ve Chrisse Verevis, **The Future of Industrial Relations**, SAGE Publications, California : 1994, s.25.

olmuştur.

Bu değişimlerin etkisi ile, devlet-işçi-işveren taraflarının rollerinde değişimler olmuştur. Ükelere göre farklılıklar olmakla beraber, son yıllarda sendikalarda güç kaybı ve toplu pazarlık sisteminde değişme gözlenmektedir. Özellikle Avrupa Birliği (AB) entegrasyonunun hızlanmasıyla, sendikalarla işverenler arasında giderek güçlenen bir sosyal diyalog ve işbirliği eğilimi de artmıştır. Ancak bu eğilim endüstri ilişkilerinde kurumların öneminde bir azalmaya yol açmış olsa bile, bireyin ön plana çıkması sonucu bireysel ilişkilere yönelişi engelleyememiştir. Sonuç olarak bugün, çalışma koşullarının esnekleştirilmesi, devletin endüstri ilişkilerine müdahalesinin nitelik değiştirmesi, pazarlık gücü azalan sendikaların daha savunmacı bir pozisyona çekilmesi ve işverenlerin daha aktif hale gelmesi şeklinde dört temel eğilimden söz edilebilir. Hatta gelişmiş ülkelerin bazılarında sendikasız endüstri ilişkileri fikrinin, bunun sonucu olarak da insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinin yerini alabileceği görüşleri ortaya atılmıştır.<sup>7</sup>

## **1.1.2 Endüstri İlişkilerinin Tarafları**

### **1.1.2.1 Devlet**

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemlerinde devlet, gücün kullanımı açısından, önemli taraflardan biri olarak kabul edilir. Devlet bazen çıkardığı yasalarla işçiyi korurken bazen de işverenleri koruma altına alarak dengeyi sağlar. Devletin endüstri ilişkilerine müdahalesi, endüstri ilişkilerinin yasal çerçevesinin çizilmesi, oyunun kurallarının belirlenmesi ve toplumda ekonomik-sosyal dengenin sağlanması noktalarında olmaktadır. Devletin geleneksel fonksiyonlarına bakıldığında temel noktalar şöyle sıralanabilir.<sup>8</sup> :

- Bireysel ve toplu iş hukuku sanayileşme ile birlikte gelişme göstermiştir.
- Ortaya çıkan tüm yasal çerçeveler, evrensel olarak çalışma koşullarının asgari şartlarını kabul etmişlerdir.
- Gelişmiş batı ülkelerinde devlet toplu uyuşmazlıkların içine doğrudan girmemiştir.

---

<sup>7</sup> Tokol, a.g.e., s.9.

<sup>8</sup> Abdulkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara: 1998, s.20.

- Devlet, işçi-işveren ilişkilerinde aktif olduğu kamu sektöründe, işveren konumundadır. Bu yüzden endüstri ilişkilerinin gelişiminde devletin ve kamu kuruluşlarının rolü büyüktür.
- Endüstri ilişkileri sisteminde devletin düzenleyici, hakem ve işveren rolü bulunmaktadır.
- Devlet, istihdam politikasında önemli rol oynamaktadır. Yaptığı yatırımlarla istihdam olanaklarını arttırırken, işgücü piyasasında arz ve talep dengesini de belirlemektedir.
- Toplu pazarlık sürecinde ortaya çıkan uyuşmazlıkları, çıkardığı yasalarla gidermeye çalışan devlet, hakem hizmetlerini düzenleyerek barışçı yolların geliştirilmesi için çaba harcar.

Ancak son yıllarda devletin düzenleyici, hakem rollerinde bazı değişimler meydana gelmiştir. Devlet, yasalarla belirlenmiş kurallar yerine, süreci belirleyen prosedürlerle ilgili kurallar koymaya başlamıştır. Yine devletin işveren konumunda da bir azalma görülmektedir. Sonuç olarak, işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde, devletin karşılaştığı en önemli sorunlar, işçi-işveren grupları arasındaki güç dengesinin sağlanması, toplu sözleşme sorunlarında devlet müdahalesinin sınırlarının belirlenmesi ve ekonomide fiyat istikrarının ve tam istihdamın sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>9</sup>

### 1.1.2.2 İşçi Sendikaları

İşçi sendikaları, işçilerin açık ve gizli ihtiyaçlarına cevap vermek, durum ve ortama göre işçilerin çıkarlarını korumak, çalışma hayatındaki durumlarını değiştirmek için kurulan örgütlerdir. Gelişmiş ekonomilerde işçi sendikalarının ekonomik, siyasal ve toplumsal rolleri vardır. Amaçları, işveren karşısında işçilerin pazarlık güçlerini arttırmak, işçilere ekonomik eşitlik ve güvence sağlamak, özel olarak işletme gelirinden, genel olarak da milli hasıladan daha fazla pay alabilmektir. Hedefleri ise, daha geniş bir sosyal güvenlik sisteminin sağlanması, işçilerin üretkenliklerinin ve verimliliklerinin arttırılması, ücret artışlarının ve iş güvencesinin sağlanması gibi genel olarak özetlenebilir.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Asım Yücel, **Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler**, Kalite Matbaası, Ankara: 1980, s.92-93.

<sup>10</sup> Yücel, a.g.e., s.86.



İşçi sendikaları, hem kendi üyeleri hem de tüm ekonomi açısından oldukça yararlı işlevler üstlenirken, toplumda zaman zaman çözümlü güç sorunlar da yaratabilmektedirler. Bunlar arasında işçi sendikalarının aşırı monopolleşmeleri, yani çok sayıda alıcı (işveren) karşısında işgücünün tek satıcısı haline gelmesi ve bunun sonucu olarak uyuşmazlık halinde tüm ekonomiyi olumsuz etkilemeleri, yeni teknolojilerin kullanımına karşı direnç göstermeleri ve ekonomide enflasyonist bir baskı yaratmaları sayılabilir.

### **1.1.2.3 İşveren Sendikaları**

İşveren sendikaları, işverenler tarafından kurulan, yürütülüp denetlenen ve çalışma hayatında işverenlerin çıkarlarını desteklemeye çalışan örgütlerdir. İşçi sendikalarının yerine getirilemez taleplerinden korunmak, üretim kapasitesini düzenleyerek-pazarları paylaşarak-satış fiyatlarını belirleyerek adil olmayan rekabeti engellemek, hükümete ekonomik-mali-çalışma ve sosyal politika konularında işverenlerin görüşlerini iletmek, kamuoyunu etkilemek için faaliyet göstermek vb. amaçları arasında sayılabilir.<sup>11</sup>

Yine işçi sendikalarında olduğu gibi işveren sendikalarının da bazı olumsuz etkileri bulunmaktadır. Aşırı ölçüde monopson, yani emeğini arz eden çok sayıda işgücüne karşılık tek alıcı, haline gelen bir işveren sendikası, emek arzının bol olduğu durumlarda ücretleri, çalışma koşullarını ve sürelerini kendi istediği biçimde belirleyebilecektir. Bu güçle işçi sendikalarını greve teşvik ederek veya lokavt durumunun oluşmasına neden olarak ekonomiyi olumsuz yönde etkileyebileceklerdir. Ayrıca yeni teknolojileri, gerekli tedbirlerin alınmasına fırsat bırakmadan uygulayarak çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyebileceklerdir.<sup>12</sup>

### **1.1.3 Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler**

Son yıllarda endüstri ilişkilerinin, artan uluslararası rekabetten, teknolojik yeniliklerden ve işgücünün niteliğinde meydana gelen değişimlerden nasıl etkileneceği konusunda değişik görüşler ortaya atılmaktadır. Ancak bu görüşlerin bir ortak noktası bulunmaktadır. Çünkü endüstri ilişkileri bir değişim içindedir ve geleneksel çizginin

---

<sup>11</sup> Tokol, a.g.e., s.57.

<sup>12</sup> Yücel, a.g.e., s.90.

dışına çıkmaktadır. Sorun, tarafların rollerinin ne olacağıdır. Geleneksel yapıda işçi ve işveren taraflarının üretimden daha fazla pay alma mücadelesi ve devletin hakem rolü, sendikaların öneminin kaybolmasına neden olmaktadır. Günümüzde de sendikaların fonksiyonlarını yavaş yavaş kaybetmekte olduğu, gelecekte durumun daha da kötüleşeceği görülmektedir. Başta ABD olmak üzere tüm dünyada sendikaların üye kaybına uğradığı ve eskisi gibi kabul görmediği gözlenmektedir.

Son yirmi yılda, ABD başta olmak üzere İngiltere, İtalya, Fransa ve Japonya ve daha pek çok sanayileşmiş ülkede, sendikalı işçi sayısında yarıyarıya bir azalma olmuştur. Endüstri ilişkilerinde özellikle 1980 sonrası yaşanan bu hızlı küçülme sendikasız endüstri ilişkilerinin gelişimini hızlandırmıştır. Teknolojik gelişmeler sonucu artan üretimin eskisi gibi işgücüne ihtiyaç duymaması, ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen değişimler de sendikasız sektörün genişlemesine yol açmıştır.<sup>13</sup>

Ancak öte yandan, sendikaların kaybolan ekonomik ve sosyal güçleri, işverenlerin sendika karşıtı tutumları, istihdamla ilgili düzenlemelerde devletin rolünü yeniden gündeme getirmektedir. Özellikle son yıllarda çalışanların taleplerinin toplu pazarlık yolu ile değil, daha çok düzenleyici kanunlarla sağlanması dikkat çekicidir. Bu da göstermektedir ki, taraflar uzlaşmacı yaklaşımlarla birbirleri üzerindeki baskıcı tutumdan vazgeçmektedirler, böylece devlet de taraf olmaktan çıkmaktadır. Günümüzde işçiler, işyerinde ve uluslararası düzeyde temsil güçlerini arttırmayı, işverenler dünya piyasasında rekabet güçlerini arttırmayı ve çatışmaya girmemeyi hedeflerken, devlet ise düzenleyici olma rolünü tekrar üstlenmektedir. Bu hedeflere ulaşmanın yolu ise uzlaşmadan geçmektedir. Bu anlamda endüstri ilişkiler ilk anda gerilemiş gibi görünse de, sonradan durularak tekrar yükselişe geçme eğilimindedir.

## 1.2 Sendikacılığın Ünelere Göre Tarihsel Gelişimi

2821 Sayılı Sendikalar Kanununun 2. maddesindeki tarife göre sendika, "İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara" denir.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Şenkal, a.g.e., s.28.

<sup>14</sup> Kemal Oğuzman, **Hukuki Yönden İşçi İşveren İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayın No.3211, İstanbul: 1984, s.23.

Sanayileşme ile birlikte kurulan sendikalar, yirminci yüzyılın başlarına kadar varlıklarını kabul ettirme mücadelesi vererek başarılı sonuçlar aldılar. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde de güçleri sürekli olarak artan sendikalar, özellikle Fordist Üretim Sistemi'nin uygulanması, kitlesel üretim anlayışının hakim olması ve sosyal devlet uygulamaları ile birlikte güçlerinin zirvesine ulaştılar. Ancak 1970 petrol krizi nedeniyle değişen üretim ve tüketim anlayışı ile sistemin temelinde yer alan tam istihdam ve kitle üretiminin yerini; işsizlik, ekonomik istikrarsızlık ve yeni üretim sistemlerinin alması sendikaları yeni bir döneme sokmuştur. 1980'li yıllara gelindiğinde ise sendikalar artık en güç zamanlarını yaşamaya başladılar. Sendikaların fonksiyonlarının; ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasi yapıdan çok etkilendiği herkes tarafından bilinmektedir. Ancak bu etkilerin şekli ülkelerin kendi özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Sendikaları olumsuz yönde etkileyen bu çevresel faktörler özellikle 1990'lı yıllarda daha belirgin bir şekilde değişmeye başlamıştır. Birçok ülkede hükümetlerin doğrudan veya dolaylı olarak müdahale ettikleri ve yeniden düzenleme ihtiyacı hissettikleri ekonomik, siyasi ve sosyal çevre şartları ile işletme yönetimlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi'ne başvurma girişimleri sendikalar açısından yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Sanayi sonrası toplum denebilecek bu dönemde, sendikaların geleneksel rollerinde bir azalma görülmekle birlikte, fonksiyonları da yeniden şekillenmeye başlamıştır. Sendika yapılarının ve hedeflerinin yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde tekrar gözden geçirilerek; kullanılacak araçların, içinde bulunulan şartlara göre yeniden belirlenmesi sendikalara tekrar etkinlik kazandıracaktır. Sendikalar, günümüz ihtiyaçlarına ve küreselleşen dünyanın sorunlarına cevap bulabilmek için geleneksel yapılarını terk ederek, organizasyon yapılarını ve hedeflerini yeniden gözden geçirerek, 21. yüzyıla uygun bir vizyon ve strateji belirlemek durumundadırlar.<sup>15</sup> Aşağıda seçilmiş bazı ülkelerdeki sendikalar ile ilgili bilgiler verilmektedir. Çalışmanın kapsamı gereği, sendikaların hizmet kalitesine etkilerinin araştırıldığı göz önüne alınırsa, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi kavramlarının ortaya çıktığı ve uygulandığı ülkelerdeki sendikal gelişmelerin dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle Toplam Hizmet Kalitesi

---

<sup>15</sup> Sayım Yorgun, **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar ve Türkiye**, İstanbul: 1998, s.99.

Yönetimi ile ilgili gelişmelerin ABD’de başlaması ve sonrasında uygulamaların Japonya’da devam etmesi nedeni ile öncelikle bu ülkeler dikkate alınmaktadır. Japonya’da ki uygulamalarının başarılı olması sonucu bu gelişmeler öncelikle AB ülkelerinde daha sonrada tüm dünyada yaygınlaşmıştır. Çalışma kapsamı içinde ABD, Japonya ve AB’ye üye ülkelerden birkaçındaki sendikal gelişmelere ve genel olarak AB’de sosyal politikalara bakmak yerinde olacaktır.

### 1.2.1 ABD

Amerikan sendikacılığının en belirgin özelliği, sınıf bilincinin zayıflığıdır. Sınıf bilinci olmayınca, sınıf bilinci üzerine kurulu bir eylem ve siyasal kimlik de netleşmemektedir. Bu yüzden Amerika’da sendikaların, dolayısıyla işçi sınıfının çoğunluğunun desteğiyle yaşayan bir partinin varlığı da söz konusu değildir. Sendikalaşma oranının düşüklüğü, sendikacılığın örgütsel yapı bakımından gösterdiği dağınıklık, çeşitli meslek ve etnik guruplara üye işçiler arasında dayanışma duygusunun yokluğu sınıf bilincinin yetersizliğine gösterge olarak algılanabilir. Bu sınıf bilincinin yerini ücret ve meslek bilinci almış görünmektedir. Bu tespitlerin ışığı altında, Amerika’da sendikaların siyasal eylem karşısındaki tutumları, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısıyla ve buna bağlı olarak sendikalara karşı uygulanan politikaların niteliği kapsamında, şöyle incelenebilir.<sup>16</sup>

- Amerika’da zenginliklerin biriktirilmesinde elde edilen kolaylık, işçi sınıfına belli bir hayat standardı sağlamaya, bireyciliğe olan güvenlerinin devamını sağlamaya yardımcı olmuştur. Gelirleri belirli bir düzeyin altına düşmeyen işçiler için diğer sınıflarla aralarındaki gelir farklılığı önemini kaybetmektedir.
- Amerika’da geniş topraklar, her zaman bir işverene bağlı olarak çalışmak istemeyen işçilere, bireysel bağımsızlık imkanı ve az da olsa işlenebilecek bir tarım işletmesine sahip olabilme imkanı tanıdığından, sanayi işçisi kitlesi oluşumu engellenmiştir.
- Etnik yapı ile ilgili olarak işçi sınıfının, din, ırk, dil farkları nedeniyle bölünmüş olması, işçi sınıfı arasında her çeşit dayanışmayı engellediği gibi

<sup>16</sup> Alpaslan Işıklı, **Sendikacılık ve Siyaset**, İmge Kitabevi Yayınları No : 8, Ankara: 1990, s.143.

siyasal birliğin oluşmasını da engellemiş görünmektedir.

- Aristokratik yapının varolmayışı burjuvazinin hızla gelişmesine neden olmuştur. Bu yüzden örneğin seçme ve seçilme hakkı verilirken Avrupa'da olduğu gibi, mülkiyet ve asalet gibi kavramlara bağlı kalınmadığı görülmektedir. Avrupa'da burjuvazinin, siyasal mücadelesinde işçi sınıfını yanına almış olması işçi sınıfının bilinçlenmesini sağlamıştır. Oysa Amerikan işçi sınıfının böyle bir itici güçten yoksun olduğu görülmektedir.

### 1.2.2 Japonya

İlk Japon sendikaları, 20. yüzyılın başında, Avrupa sosyalist düşüncesi ile tanışık aydınlar tarafından kurulup örgütlenmişlerdir. 1920'lere gelindiğinde Japon hükümetinin, gündün güne güçlenen sendikal fikirlere karşılık olmak üzere, ülke çapında bir kampanya ile, aile şirketi fikrini benimsetmeye çalıştığı görülmektedir. Bu da Japonya'nın bir aile devleti fikri ile örtüşmektedir. Yine tarihe bakıldığında Japon kültürünün her zaman, işçi ve işveren ilişkilerinde de etkili olduğu görülmektedir. Eğitim, aile düzeni ve toplumsal değerler Japon endüstri ilişkilerinde tarafların ortak değerlere sahip olmasını ve bunu birlikte savunmayı beraberinde getirmiş, bu bir toplumsal düzen halini almıştır. Bir gurup yada topluma ait olma fikri, kişisel çıkarları arka plana itmekte ve bu özellik şirket çıkarları söz konusu olduğunda grup çıkarlarını da arka plana itmeyi beraberinde getirmektedir. Örneğin, Japonlar için çalışma saatleri anlayışı, işin bitirilmesi için gerekli zamanken; Avrupalı meslektaşları için, insanların bir işi yerine getirmek üzere bir yerde belirli bir süre bulunmaları gereken zaman dilimi olmaktadır. Avrupa'da çalışma saatlerinin kısaltılması için sendikaların verdiği mücadele örneklerine Japonya'da rastlamak zor görünmektedir. İşte bu özelliklerden dolayı Japonya'da alışılmadık bir yönetim sistemi gelişmiştir. Toplu sözleşmeler sektör ve ülke bazında değil, işyeri bazında yapılmaktadır. Sendikalarda işyeri kapsamında örgütlenmektedirler. Yine kıdeme göre ücret politikasının yerleşmiş olması sendikaları ücret artışı mücadelelerinden uzaklaştırmıştır. Sendikalar için en önemli mücadele alanı iş güvenliği konusudur.

Japonya'da sendikalar işyeri sendikası olmakla aslında işveren sendikası olarak da düşünülebilirler. Çünkü genellikle şirket yöneticilerinin çoğu eski sendika

yöneticileridirler. Bu sayede işçi işveren ilişkileri sorunsuz devam eder. Genellikle Japon sendikaları için grev tehdit unsuru değildir. Sendikalar açısından en büyük tehdit unsuru, fazla çalışma yapmamak ve sürekli gelişime katkıyı durdurmaktır.<sup>17</sup>

### 1.2.3 Almanya

Almanya'da sanayileşme hareketi oldukça geç tarihlerde başlamıştır. Alman sendikacılığında, sendikaların temel görevi sınıf kavgasından öte, üretim ile tüketim, emeğin çıkarları ile sermayenin çıkarları arasında denge sağlanması olarak algılanmaktadır. Almanya'da silahlı kuvvetler mensupları, polisler, tüm memurlar ve yabancılar da dahil olmak üzere herkesin sendikalaşma hakkı vardır. Sendikalaşma oranı yıllara göre %30 ile %40 arasında değişmektedir. Son yıllarda diğer Avrupa ülkelerinin aksine sendikalaşma oranında önemli bir düşüş yaşanmadığı dikkat çekmektedir. Bu başarının temelinde; sendikaların dini ve politik inançlara göre bölünmemiş olmasının, II. Dünya Savaşı sonrası Almanya'nın yeniden inşa edilmesinde oynadıkları rol nedeni ile sendikaların tüm toplum tarafından benimsenmiş olmasının, çalışma başarısının sağlanmasında sendikaların üstlendiği sorumluluk bilincinin ve işletme-teşebbüs düzeyinde yönetime katılma sisteminin olmasının yattığı görülmektedir. Alman Sendikalarının temel özelliklerinden biri de sendikaların yaptıkları yatırımlarla diğer ülkelere örnek oluşturmalarıdır. Üyelerine daha iyi hizmet götürmenin yanı sıra sendikaların mali kaynaklarını etkin biçimde kullanmak amacıyla yatırıma yönelik sendikalar; banka, sigorta, reklam, konut, basım-yayın, menkul kıymetler alanlarında faaliyet göstermektedirler.<sup>18</sup>

### 1.2.4 İngiltere

Sendikal hareketin gelişmesi için gerekli iki koşuldan biri sanayileşme diğeri de demokrasinin varlığıdır. Bu iki koşulun birden gerçekleştiği ilk ülke İngiltere'dir. İngiltere 'de de işçilerin yanı sıra silahlı kuvvetler personeli ve polisler dahil tüm kamu personeli sendikalaşma hakkına sahiptir. Sendikalaşma oranı %40-%50 arasında değişmektedir. 1979'dan sonra sendikalaşma oranında belirgin bir düşüş yaşanmıştır ve bu düşüş eğilimi 1990'ların başında azalsa da halen devam etmektedir. İngiltere'de toplu

---

<sup>17</sup> Hamdi Özçelikel, **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayın No:177, İstanbul: 1994, s.57.

<sup>18</sup> Aysen Tokol, **Avrupa Topluluğuna Üye Ülkelerde Sendikal Hareket**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No : 82, Bursa: 1993, s.2.

pazarlık sistemi tam bir serbesti içinde uygulanmaktadır. Yine günümüzde sendikalar İşçi Partisini moral ve mali açıdan desteklemektedirler. İngiltere'de sendikal gelişmede, bir orta sınıf aydın hareketi olan Fabianizm'in önemli etkileri olmuştur. Fabianizm toplum düzeninin çatışma ile değil ikna metodu ile düzelebileceğini savunmuştur. Fabiancılara göre kapitalizmin gelişmesi ve evrime uğraması sonucunda daha adil ve daha demokratik toplum düzenine ulaşılabilecektir. Kapitalist düzenin bozuklukları toplu pazarlık ve kooperatifleşme yoluyla önlenebilecektir. İngiltere'de bir dönem sendikalar da bu düşünceye hizmet etme anlayışında olmuşlardır. Ancak ardarda yapılan reformlar ve iyileştirmeler işçilerin durumlarında bir düzelme ortaya çıkarmayınca sendikal hareket daha sertleşerek ve grevlerle desteklenerek daha sert bir mücadele haline dönüşmüştür. Sonuçta I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile sendikal mücadeleler azalmış hatta 1913'de Askeri Savaş Yasası ile grevler yasaklanmıştır. Savaş yıllarında işverenler, çalışma saatlerinin dağılımı, dinlenme, sağlık v.b. konularda işçilere danışma ihtiyacı duymuşlardır. Böylelikle ortak danışma sistemi önem kazanmıştır. Yine İngiltere'de sendikalarla işbirliğinin askeri bakımdan ve endüstrinin devamlılığı açısından kaçınılmaz olması ve de işgücü kıtlığı sendikaların gücünü arttırmıştır.<sup>19</sup>

### **1.2.5 Fransa**

Fransa sendikal hareketin geç geliştiği ülkelerden biridir. Ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal yapısı sendikal hareketin oluşmasını uzun süre geciktirmiştir. Fransa'da işçi sendikaları tüzel kişiliğe sahip hukuki derneklerdir. Ülkede bireysel sendika özgürlüğünü kısıtlayan her türlü düzenleme yasaktır. İşçilerin yanı sıra bütün kamu personeline, silahlı kuvvetler personeline ve polislere de sendikalaşma hakkı tanınmıştır. Fransa AB ülkeleri içinde sendikalaşma oranının en düşük olduğu ülkelerin başında gelmektedir. Sendikaların dini ve ideolojik açıdan bölünmüş olması, işverenlerin sendikalar karşısında takındıkları tavır, güçlü bir toplu pazarlık sisteminin bulunmaması, grev özgürlüğü, sanayinin yeterli düzeyde gelişmemesi sendikalaşma oranını düşüren faktörler arasında sayılabilir. 1970'lerden bu güne artan işsizlik, hizmet sektörünün gelişmesi, standart dışı çalışma şekillerinin yaygınlaşması, hükümetlerin izlediği politikalar sendikalaşma oranını daha da azaltmıştır. Sendikalaşma oranı

---

<sup>19</sup> Tokol, a.g.e., s.53.

%20'lerden %10'lara gerilemiştir.<sup>20</sup>

### 1.2.6 AB'de Genel Olarak Sendikalara Bakış

Avrupa istihdam ve sosyal politikasının amacı, aktif içerikli ve sağlıklı bir toplumda herkes için insanca bir yaşam kalitesi ve standardını sağlamaktır. Bu güne kadar bu politika, işsizler, yaşlılar, özürllüer, sosyal bakımdan dışlanmış insanlar, emek piyasasında ayrımcılık ile karşılaşan kişiler ve daha pek çokları dahil milyonlarca AB vatandaşının yaşamlarının iyileştirilmesine yardım etmiştir. Avrupa sosyal modeli sayesinde, AB'de insanlar piyasa güçlerinin insafına bırakılmazlar. AB, Avrupa istihdam ve sosyal politikasıyla tek başına uğraşmadığı gibi, bu konuda yalnızca kendisi sorumluluk taşımaz. Sosyal Politika, üye devletlerin asli sorumluluğudur. Yetki ikamesi ilkesine uygun olarak, Avrupa, sadece bir AB çözümünün daha anlamlı olduğu konularla ilgilenir. Bu güne kadar, AB sadece asgari standartlar ve asgari haklar belirlemiştir. Dolayısıyla, üye devletler, Avrupa sosyal düzenlemelerinin ötesine giden kurallar ve yönetmelikler kabul edebilirler. İstihdam ve sosyal politikanın görevleri arasında, sivil diyalogun ve AYRICA Avrupa düzeyinde sosyal ortaklar arasındaki görüşmeler demek olan sosyal diyalogun daha da geliştirilmesi vardır. Sosyal ortaklar sendikalar ve işveren örgütleridir. Sendikaların ve işveren örgütlerinin Avrupa düzeyindeki birlikleri, yerleşik prosedürlere uygun olarak, Avrupa istihdam ve sosyal politikasının biçimlenmesine katkıda bulunarak önemli bir rol oynarlar. 1985 yılında, Avrupa İşverenler Konfederasyonu (UNICE), Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC) ve Kamu İştirakli İşletmeler Avrupa Merkezi (CEEP), düzenli olarak birlikte çalışmak için sözleşmişlerdir. 1992'de yapılan Sosyal Politika Anlaşması, sendikaları ve işveren örgütlerini, Avrupa kurumlarına tavsiyelerde bulunan uzman danışma makamları haline getirmiştir. Ancak onların ortak karar alıcılar konumuna gelmesi, 1997 Amsterdam Antlaşması ile olmuştur. Şimdi sosyal ortaklar kendi aralarında bir anlaşma yaptıklarında, bu anlaşmayı, Avrupa hukukuna dönüştürülmek üzere Avrupa kurumlarına sunabilmektedirler. İşçi ve işveren örgütleri, böylece, istihdam ve sosyal politikada daha büyük önem kazanmışlardır. Ortaklar haline gelmişlerdir.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Tokol, a.g.e., s.s. 118-131.

<sup>21</sup> Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, **AB'de İstihdam ve Sosyal Politika**, Ankara: 2000, s.2.



### 1.3 Tarihsel Süreçte Sendikacılığın Gelişimini Etkileyen Faktörler

Ükelere göre sendikacılığı incelerken temelde dikkati çeken noktanın, sendikaların kurulabilmesi için bazı koşulların bulunmasının gerekliliğidir. Bu koşullar genel olarak sanayileşme, işçilerin çıkarlarının diğer grupların çıkarlarından farklı olduğunun bilincine varılması, işçi-işveren uyumsuzluklarının gerginleşmesi, işçileri yönlendirecek bir lider kadronun bulunması, sendikaların kurulmasını engelleyecek yasal sınırların olmaması ve demokrasinin varlığı olarak sayılabilir. Tarihe bakıldığında bu koşulların ortaya çıkmasını sağlayacak sanayileşmenin yavaş olduğu az gelişmiş ülkelerde sendikaların da ortaya çıkışının oldukça uzun zaman aldığı görülmektedir.

Sendikaların gelişimi I. Dünya Savaşı ve 1929 ekonomik bunalımından olumsuz etkilenmiştir. Özellikle bunalım sonrası yaygınlaşan otoriter devletçi sistemlerin sendikalaşmaya karşı olumsuz tavır sergiledikleri gözlenmektedir. II.Dünya Savaşından da olumsuz etkilenen sendikalar 1970'lerin sonuna kadar olan dönemde altın çağlarını yaşamışlardır. Bu dönemde sendikaların, gelişme stratejileri ile uyumlu yapılara dönüşmeleri ile uzlaşmacı ve sorumlu bir kimlik kazanmaları, toplumsal sözleşmelere taraf olmaları da söz konusudur. 1970'li yılların sonunda sendikalar sahip oldukları ekonomik ve siyasi güçlerini kaybetmeye başlamışlar, üye sayısı ve baskı güçleri açısından zayıflamışlardır. Bu zayıflama da, ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte; ekonomik, siyasi, yasal, sosyo-kültürel ve sendikal çok sayıda faktörün rol oynadığı görülmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir:<sup>22</sup>

- 1973 petrol krizi sonrası ülkeleri sıkıntıya sokan ekonomik daralma, işsizlik, teknolojik gelişmeler, üretim teknolojisindeki gelişmelere paralel istihdam ve işgücünün yapısında meydana gelen değişimler, yönetim tekniklerindeki değişimler, küreselleşme, çokuluslu şirketlerin sayısının artması, küçük işletmelerin yaygınlaşması ve esneklik uygulamaları.
- Doğu blokunun çökmesi; sol partilerin iktidarları kaybetmesi, yasal değişiklikler, bireyselleşme eğilimlerinin artması, kadınların iş piyasalarında sayılarının artması gibi sosyo-kültürel faktörlerle, sendikaların değişen

---

<sup>22</sup> Aysen Tokol. "Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar", "**İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, (isguc.org/atakol3.htm). (Internet, 10 Aralık 2004)), Bursa: 2002.

koşullara uyum sağlayamamaları; aşırı siyasileşmeleri ve belirli bir ideolojinin savunuculuğunu yapmaları.

Sendikaların geleceği ile ilgili olarak da değişik senaryolar üretilmektedir. Bunlardan ilki sendikaların gücünün, ekonomide hiçbir etkiye sahip olamayacakları bir noktaya kadar azalmaya devam edeceği; ikincisi ise sahip oldukları gücü koruyarak çatışma esasından uzaklaşarak, uzlaşmacı bir nitelik kazanacağı şeklindedir. Üçüncü senaryo ise sendikaların mevcut güçleri ile ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve siyasi koşullara uyum sağlayacağıdır. Bunlara ilave olarak bir de sendikasızlaşma eğiliminden de bahsedilmektedir ki, bu da insiyatifin tamamen yönetimin eline geçtiği bir endüstri ilişkilerinin ortaya çıkması anlamını taşımaktadır.

#### **1.4 Endüstri İlişkilerinde Sendikasızlaşma Eğilimleri**

Özellikle 1970'li yıllardan sonraki döneme endüstri ilişkileri açısından, uzlaşmacı dönem olarak bakılmaktadır. Bu dönemde ortaya çıkmaya başlayan sendikasız endüstri ilişkileri, insanı sistemin temel taşı olarak görmektedir. Bu yeni anlayışa göre, ücretler sınıflar arası güç mücadelesi ile değil, işçinin marjinal verimliliği ile belirlenmektedir.

Bu süreçte yönetimin görevi, işveren ile işçi sendikası çatışmasını düzenlemek değil, yüksek verimlilik ve düşük birim maliyeti ile karlılığı arttıracak işyeri ilişkilerini yapılandırmak olacaktır. İşçilerin yönetimle uyumlu bir şekilde çalışmalarının nedeni kendilerini işleri ve işyerleri ile tanımlamalarından kaynaklanacaktır. Sendikasız sektör; çalışma hayatını, işletme içi ve işletme dışı olarak düşünülen iki farklı düzlemde ele almaktadır. İşletme dışı bakış; iş piyasasının şartları, hukuki-siyasal ve sosyal yapı, sektörel ve mesleki özellikler, kültürel ve çevresel şartlar vb. geleneksel endüstri ilişkilerini de belirleyen koşullardır. İşletme içi yaklaşımda ise belirleyici olan; örgütsel davranış ve kültür, işin insancillaştırılması, örgüt yapısı vb. insan kaynakları yönetiminin esasını oluşturan faktörlerdir.<sup>23</sup>

Ulusal endüstri ilişkileri sistemleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Yine ulusal ekonomilerin sendikalı sektörleri arasında pazarlık süreçleri ve yöntemleri açısından farklılıklar gözlenmektedir. Bu durum, sosyal yapı ve tarihsel birikimin

---

<sup>23</sup> Abdulkadir Şenkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri-Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara: 1998, s.s. 85-92.

etkisiyle, sendikasız sektörler için de aynıdır. Bu sendikasız sektörlerin de kendi içinde sistem olarak kabul edilecek çeşitli işçi ilişkileri sistemleri mevcuttur.<sup>24</sup>

## **1.5 Sendikasız Endüstri İlişkileri Modelleri**

### **1.5.1 Toplu Pazarlık Modeli**

Firmanın çalışma şartlarını belirlemede bütün işçilere uygulanabilecek temel bir toplu sözleşme kriterlerini uygulamasıdır. Toplu pazarlık modelinin temelinde, iş hukuku çerçevesinde devlet tarafından yönlendirilen bir sistem olması yatmaktadır. Bu sistemde; kanuni bağlayıcılığı olan, bir yıldan fazla süreli, belirli periyotlarda ücret artışı sağlayan, ücret artışını tüketici fiyat endeksine bağlayan, çalışanlar arasında faydaları kıdem esasına göre dağıtan, geniş ücret dışı sosyal haklar sağlayan ve iş güvencesine önem veren bir yapı mevcuttur.

### **1.5.2 Yönetim Modeli**

İşverenler tarafından tek taraflı kurulan bu model, işletmelerin kendi hiyerarşileri içinde yorumlanmakta ve uygulanmaktadır. Bir çok kural personel politikası olarak belirlenir ve bu politikanın işçiler tarafından gelecekte de devam edecek geleneksel davranış biçimleri olarak şekillenmesi sağlanır. Belirlenen politika adaletli bir uygulamanın temeli olarak düşünülür ancak herhangi bir olağanüstü durumda bazı faktörler veya tüm unsurlar tek taraflı olarak işveren tarafından uygulamadan kaldırılabilmektedir.

### **1.5.3 Sivil Hizmetler Modeli**

Sivil hizmetler kavramı kamu sektörü çalışanlarını kapsamakta ve temelinde toplu pazarlık ve yönetim modeli yatmaktadır. Kamu çalışanlarının toplu pazarlık hakkının olmadığı dönemlerde sivil hizmetler sistemi bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. İş kanunu gibi özel bir kanun çerçevesinde, hükümet tarafından uygulanmaktadır. Sistem bağımsız olarak kendi kendine gelişim göstermektedir ve bu özelliği ile etkin, geniş ölçekli yönetim-yasal sistemi temsil etmektedir.

---

<sup>24</sup> Şenkal, a.g.e., s.s.124-132.

#### **1.5.4 Yasal Model**

Yasal model genellikle sendikasızlığın yeni geliştiği, bu yüzden herhangi bir model geliştirememiş firmalarda uygulanmaktadır. Çerçeve kuralların devlet tarafından belirlendiği bu modelde, firmalar bu kurallara uymakla yükümlüdürler. Yasal modelin iki yaklaşımından ilki; işçi-yönetici ilişkisinin çerçevesinin oluşturulması iken, ikincisi; çalışma koşulları-istihdam ilişkilerinin düzenlenmesidir. Yasal sistemin özellikle küçük işletmelerde, toplu pazarlık sistemine göre daha fazla yarar sağladığı gözlenmektedir.

#### **1.5.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli**

Sendikasız sistemler içinde en hızlı gelişen ve son zamanlarda en çok uygulanan sistemdir. Diğer modellere göre daha karmaşık ve bilimsel bir disiplin yapısını içermektedir. Bu model firma yönetimine geniş bir özerklik sağlamakta olduğundan, insan kaynakları yönetimi bölümleri; duruma uygun, kendi geliştirdikleri yöntemleri de rahatça uygulayabilmektedirler. Yine bu modelin diğer bütün modellerin yönetim uygulamalarını içeren bir üst model olduğu düşünülmektedir. Modelin temel hedefi, işgücünün seçilip işe alınması, eğitilerek gerekli özelliklerle donatılmaları, motivasyonlarının ve kariyer gelişmelerinin sağlanması ve yine onları işletme içinde tutacak iş doyumlarının sağlanması için gerekli ortamın yaratılmasıdır.

#### **1.6 Günümüzde Sendikal Gelişmeler**

Çağımıza egemen olan üretim-emek-insan ilişkileri sanayileşmenin gereklerine göre şekillenmiştir. Endüstri ilişkilerinin karakteri de bu gereklerden hareketle, emek yoğun ve kitlesel üretimi de içine alan, mekanla sınırlı bir çerçevede oluşmuştur. Günümüzde ise artık bilgi ön plana çıkmış; toplum, sanayi sonrası toplum haline gelmiştir. Çalışma koşulları değişmiş; üretim bilgi yoğun, bireysel ve mekanla sınırlı olmayan bir hal almıştır. Üretim hayatında bilgi çağı da denebilecek bu dönemde değişimin öncelikle işletmelerden başlaması, sendikaların bu değişime ayak uydurmasını hatta öncülüğünü yapmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Sendikalar bilgi çağının, bilgi işçilerinin örgütü olacaklarsa; kendisini yönetebilen, maliyetten önce kendisine ve çevresine varlık olarak bakabilen, özerk bir birey olabilen ve davranabilen; sürekli yenilenmeyi görevinin bir parçası bilen; sadece çıktı miktarı ile değil çıktı kalitesi ile de ilgilenen, her adımda kalitesini kontrol

edebilen; kurum kültürünü benimsemiş, sanayi çağının başka işe taşınmaz deneyimleri yerine, bilgi çağının her işe taşınabilir nitelik ve yeteneklerine sahip bilgi çağı çalışanlarının örgütü olmalıdırlar.<sup>25</sup>

Değişen dünyada sendikalar da artık, sınıf bilincinden toplumsal bilince doğru olan bu süreçte yerlerini almalı ve varlıklarını bu yönde sürdürmelidirler. Aksi takdirde toplumda ihtiyaç duyulmayan kurumlar olarak ortadan kalkma tehlikesi ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu değişime ayak uydurulamazsa sendikasız endüstri ilişkileri modelleri günümüzde ön plana çıkmaya başlayacaktır. Oysa bu çalışmada; sendikaların çalışma hayatında, günün değişen koşullarına ayak uydurarak, çağa uyan yeni fonksiyonlar üstlenerek varlıklarını sürdürmeleri konusundaki düşüncelere yer verilecektir. Sendikaların tarihsel süreçteki önemlerini koruyarak, çalışma hayatındaki düzenleyici, yapıcı ve olumlu etkilerini devam ettirebilmeleri, çağın gereklerini yakalayabilme yeteneklerine bağlı olacaktır. Üretim ilişkilerinde, küreselleşen sermayeye karşı bilgi çağının bilgi işçilerinin de örgütlü (sendikalı) olarak var olması; kalitenin ve verimliliğin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Sendikasız endüstri ilişkileri modellerinin hemen hemen hepsinin ortak yanı çalışma hayatına dair insancıl düzenlemelerin çoğunun işverenin insiyatifinde olmasıdır. Sermayenin bu kadar tek elde toplanmaya çalışıldığı, uluslararası şirket birleşmelerinin teşvik edildiği bir ortamda çalışma hayatının gerektirdiği yeni uygulamaların kurumsallıktan uzaklaştırılması “ki bu sendikasızlaşma kavramına karşılık gelmektedir”; çalışma koşullarında adaletsizliği beraberinde getirecektir. Sermayenin küreselleşmesi sendikal özgürlükleri kısıtlamaktadır. Oysa örgütlü, sendikal haklarını elinde bulunduran bilgi çağının işgörenleri, kalite ve verimlik çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Dolayısıyla da sendikacılıkta da; global düşünüp, değişimi sürükleyen; sürekli eğitim, etkin katılım, etkin iletişim, etkin vizyon ve etkin liderlik gibi konulara öncelik vermek ve bunları hayata geçirmek gerekmektedir. Günümüzde sendikalar artık; sadece ücretle ilgili sorunlardan sıyrılarak, tepki koyan değil, çözüm üreten, üyelerinin ve dolaylı olarak tüm toplumun sorunları ile ilgilenen kurumlar olmak durumundadırlar. Bütün bu değişimlerin kaynağının da insan olduğunu unutmadan, çağın gereklerine ayak uyduran kurumlar olarak sendikalar, özellikle günümüzde çok

---

<sup>25</sup> Yusuf Engin, **Sendikacılık Sivil Toplum ve Yeni Duruşlar**, Öz İplik-İş Sendikası Yayınları, Ankara: 2002, s.10.

popüler olan çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmasında, hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik uygulamalarda da etkili olacaklardır. Bu yaklaşımdan hareketle, gelecek bölümde sendikaların üstlenecekleri yeni fonksiyonlarla, tüm hizmet sektörüne ve özellikle turizm sektörüne sağlayacağı faydalar üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

### **1.7 Türkiye’de Sendikacılık**

Türkiye’de, işçi sınıfının tutum ve eylemlerinde sınıf bilincinden uzak olması, kapitalist üretim ilişkilerinin yoğun olmayışı ve buna bağlı olarak sanayi işçisi sayısının az olması güçlü bir sendikal hareketin oluşumunu engellemiş görünmektedir. Yine kamu kesiminde işveren-işçi ilişkilerinin farklı olması oransal olarak ayrıcalıklı bir işçi kitlesinin oluşmasına neden olmuş bu da sendikal hareketi olumsuz etkilemiştir.

Türkiye’de sendikal örgütlenmeler Osmanlı Devleti’nin son döneminde ortaya çıkmıştır. Ancak yukarıda da belirttiğimiz nedenlerle, Türkiye Cumhuriyeti döneminde güçlü bir sendikal hareket gelişmemiştir. Cumhuriyetin ilk yılları Türkiye işçi hareketi açısından önem taşır. İşçiler 4 Mart 1923 tarihinde yapılan İzmir İktisat Kongresin’de, ücret ve çalışma koşulları; sağlık, sosyal sigorta ve benzeri sosyal hizmet alanlarında işçilere sağlanması gereken haklar; dernek kurma hakkı ve benzeri konulardaki isteklerini ulusal düzeyde ifade etme olanağını bulmuşlardır. Bu dönemde, sınırlı olarak belirli merkezlerde yaygınlaşan sendikalar ve benzeri örgütlenmeler daha sonraları varlıklarını sürdürememişlerdir. Bunların bir bölümü de 1946 yılı sonlarında sendikalara dönüşmüşlerdir. Bu açıdan 1946 yılı, Türkiye’nin siyasal hayatında bir dönüm noktası niteliğini taşıırken, sendikal harekette yasal bir kuruluş ve gelişme döneminin de başlangıcı olmuştur. Bunu 1947 yılında çıkarılan Sendikalar Kanunu ve 1952 yılında ilk üst birlik olan Türk-İş’in (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu) kuruluşu takip etmiştir. Sınırlı da olsa işçi-işveren ilişkilerinde yasal düzenlemelerin yer aldığı bu dönemde dikkat çeken nokta, yapılan sendikal faaliyetlerde siyaset dışı kalınması ve Türk-İş’in partiler üstü bir politika izlemeye çalışmasıdır.<sup>26</sup> Türkiye’de gerçek anlamda sendikacılık 1960 yılından itibaren başlamıştır. 1961 Anayasası’nda 46. maddede "Çalışanlar ve işverenler önceden izin almaksızın sendikalar ve sendika birlikleri kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten ayrılma hakkına sahiptirler." ifadesi yer almıştır. Bu dönemde Türk Sendikacılığının Amerika’nın etkisi altında

---

<sup>26</sup> Yücel, a.g.e., s.198.

kaldığı gözlenmektedir. Ancak bu etkinin bilinçsiz bir taklit olduğu söylenemez. Özellikle tarihsel sürece bakıldığında belirli bazı tarihi faktörlerin benzerliğinin bunda etkisi olduğu söylenebilir.

Sendikal hareketimizin doğuşuna baktığımızda, batıda yaşanan kanlı mücadelelerin yer almadığını, sosyalist fikirlerin öncülük ettiğini görmekteyiz. Yüzyılın başında sanayileşme hareketinin yok denecek düzeyde olması ve çok yavaş gelişmesi, sendikal hareketin de yavaş gelişmesine neden olmuştur. Tarıma dayalı bir toplum düzeninin hakim olduğu ülkemizde, ilk örgütlenmeler ahi teşkilatı gibi esnaf örgütlenmeleri ile başlamıştır. Bu örgütler toplum düzeninin sağlanmasında önemli fonksiyonlar üstlenmişlerdir. İşçilerin yardımlaşmasını sağlamak üzere 1900'li yıllardan önce kurulan, "Osmanlı Amele Cemiyeti" ve "Amele Perver Cemiyeti" gibi örgütler ile Kütahya fincan işçilerinin haklarını düzenleyen sözleşme işçi hareketimizin tarihsel gelişiminde önemli bir yere sahiptir.

1947 yılında kabul edilen 5018 sayılı ilk Sendikalar Kanunu, oldukça dar kapsamlı ve sendikal fonksiyonları sınırlayan bir şekilde hazırlanmıştır. Grev ve lokavt yasaklarını kaldırmayan, toplu sözleşme yapma hakkı ile birleştirilmemiş bu dar kapsamlı sendikalar kanunu, 1960'lara gelene kadar yürürlükte kalmış; o günün sendika liderleri ve siyasi iktidar arasında sonu gelmez tartışmalara neden olmuştur. Uyuşmazlıkların çözümünü zorlaştıran bir başka uygulama da, zorlayıcı hakem müesseselerinin oluşturulmuş olmasıdır. Bu koşullar altındaki sendikacılık hareketi, sınırlı da olsa sendikal fonksiyonları üstlenmekle birlikte, kuvvetlenip üye-mali güç ve örgüt yapısı olarak gelişememiş, istihdam koşullarının çalışanların lehine değiştirilmesinde etkin fonksiyonlar üstlenememiştir. 1960 yılına kadar devam eden ve otoriter sistemlerin özelliklerini taşıyan bu düzen 1960 İhtilali ile değişikliğe uğramıştır. Endüstri ilişkilerimizde önemli bir yeri olan 1963 yılında çıkarılan, 274 sayılı ikinci Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu, sağladığı haklarla sendikacılığın gelişmesini sağlamıştır. Ancak bu hakların gereği gibi kullanılamaması, güçlü sendikacılık yerine; bölünmüş, ideolojiyi esas alan, işyeri ve ülke gerçeklerini dikkate almayan bir anlayışı beraberinde getirerek; özel sektör işverenlerinin sendikacılık karşıtı eylemlerini arttırmalarına neden olmuştur. 1980'e kadar olan bu dönemde sendikal hareket güçlenmiş, ideolojik amaçlı eylemler artmış,

grev ve lokavt uygulamaları ortam bulmuştur. Sonuç olarak 27 Mayıs 1960 Askeri İhtilali ile verilen sendikal haklar, 12 Mart ve 12 Eylül 1980 Askeri Müdahaleleri ile alınmıştır. Hakların elde edilmesinde ciddi mücadelesi olmayanların hakların elde tutulmasında da etkileri olmamıştır. 12 Eylül 1980 Askeri Hareketi, sendikaların faaliyetlerini durdurarak yasal mevzuatı değiştirmiştir. Sendikal hareket yeni bir yasal zeminde yeniden başlamıştır. (1983 yılı 2821 sayılı Sendikalar Kanunu) Batıdaki sendikal hareket, küreselleşmeyi yaşayan yeni yüzyıla adapte olma koşullarını oluşturma çabasında iken, Türk sendikal hareketi yeniden örgütlenmeye ve mücadeleye girmek zorunda kalmıştır. Sonuç olarak Türk sendikacılığı, henüz sanayileşme sürecini bile tamamlayamamış toplumsal bir yapının ürünüdür. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, Türk Endüstri İlişkileri Sistemi yüz elli yıllık tarihi gelişimi içinde, 1845'lerin Polis Nizamı'ndan modern İş Yasalarına, Ameleperver Cemiyetlerinden milyonluk işçileri örgütleyen sendikalara, dağınık iş bırakma eylemlerinden örgütlü iş uyuşmazlık ve mücadelelerine ulaşmıştır.<sup>27</sup>

Bugün Türkiye'de çalışma hayatındaki sendikalı işçi sayısı 2.854.059'dur.<sup>28</sup> Ülkemizde sendikalaşma işkolu esasına dayanmaktadır. 2821 sayılı yeni yasa, temel örgütlenme biçimi olarak işkolu sendikalarını benimsemiştir. Yasanın 3. maddesinde, sendikaların işkolu sendikacılığı ilkesine göre kurulabilecekleri, 2. maddesinde ise değişik işkollarındaki sendikaların bir araya gelmesi ile üst kuruluşlar olan konfederasyonların oluşturulabileceği kabul edilmiştir. Bu yasaya göre mevcut yirmisekiz işkolu bulunmaktadır. Görüldüğü gibi yasa güçlü sendikacılık ilkesine katkıda bulunmak amacıyla işyeri sendikalarıyla yerel ve bölgesel amaçlı sendikaların kurulmasını yasaklamıştır. İşkolu sendikaları, bir işkolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak üzere kurulabilirler. Ancak gerekli gördükleri yerlerde yerel şubeler açabilirler.<sup>29</sup> Yirmisekiz işkolu da sırası ile şöyledir:<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Sayım Yorgun, a.g.k, ss.206-210.

<sup>28</sup> T.C.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **2004 Çalışma Hayatı İstatistikleri**, s.120.

<sup>29</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 2001, s.344.

<sup>30</sup> T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **2004 Çalışma Hayatı İstatistikleri**, s.105.



**Tablo 1.1 Türkiye’de İşkolları**

<b>İŞKOLU NO</b>	<b>İŞKOLU ADI</b>
1	Tarım ve Ormancılık,Avcılık ve Balıkçılık
2	Madencilik
3	Petrol, Kimya ve Lastik
4	Gıda Sanayi
5	Şeker
6	Dokuma
7	Deri
8	Ağaç
9	Kağıt
10	Basın ve Yayın
11	Banka ve Sigorta
12	Çimento,Toprak ve Cam
13	Metal
14	Gemi
15	İnşaat
16	Enerji
17	Ticaret, Büro, Eğitim ve Güzel Sanatlar
18	Kara Taşımacılığı
19	Demiryolu Taşımacılığı
20	Deniz Taşımacılığı
21	Hava Taşımacılığı
22	Ardiye ve Antrepoculuk
23	Haberleşme
24	Sağlık
<b>25</b>	<b>Konaklama ve Eğlence Yerleri</b>
26	Milli Savunma
27	Gazetecilik
28	Genel İşler

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **2004 Çalışma Hayatı İstatistikleri**, S.105.

Hiyerarşik olarak, bir üst kuruluş olan konfederasyonlar değişik işkollarında en az beş sendikanın bir araya gelmesi ile kurulabilir. İşçi ve işveren sendikaları ve konfederasyonlarına baktığımızda, 2004 yılı itibariyle; işçi sendikası sayısı 93, konfederasyon sayısı 4 (TÜRK-İŞ,DİSK,HAK-İŞ,MİSK); işveren sendikası sayısı 50,

konfederasyon sayısı 1(TİSK)'dir. Türkiye'de 2004 Temmuz ayında toplam işçi sayısı 4.916.421, sendikalı işçi sayısı ise 2.854.059'dir. Sendikalaşma oranı da bu verilerden hareketle, %58.05 olmaktadır.<sup>31</sup>

25 Nolu Konaklama ve Eğlence Yerleri İşkolunda faaliyet gösteren toplam 4 işçi sendikası bulunmaktadır. Bu işkolunda faaliyet gösteren sendikalardan biri (TOLEYİS) TÜRK-İŞ'e, birisi (OLEYİS) de DİSK'e bağlıdır. 2 sendikada bağımsız (MÜZİK-SEN, TURKON-İŞ) olarak faaliyet göstermektedir. Yine bu işkolunda toplam işçi sayısı 2004 Temmuz ayı itibariyle 224.576 kişi olduğuna göre sendikalaşma oranı da yaklaşık %35.85'dir. Aşağıdaki Tablo1.2'de turizm sektöründe faaliyet gösteren sendikalar ve üye sayıları görülmektedir.

**Tablo 1.2 Konaklama ve Eğlence Yerleri İşkolunda Sendikalaşma Oranları (Temmuz 2004)**  
(Toplam İşyeri Sayısı 3.664'dür.)

Sendika Adı	Üye Sayısı	Sendikalaşma Oranı (%)
TOLEYİS	40.002	16.10
MÜZİK-SEN	1.345	0.55
OLEYİS	31.605	13.49
TURKON-İŞ	18.207	5.70
<b>TOPLAM</b>	<b>91.159</b>	<b>35.85</b>

Kaynak : T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **2004 Çalışma Hayatı İstatistikleri**, s. 116.

### **1.8 Türkiye'de Turizm Sektöründe Sendikacılığın Gelişimi**

Konaklama ve Eğlence İşkolunda sendikal harekete bakıldığında, Türkiye'de genel olarak sendikal hareketin gelişimine paralel olarak geliştiği görülmektedir. Bu işkolunda çalışanların içinde buldukları şartların sendikal mücadeleyi zorunlu kıldığı da söylenebilir.Çalışanların kültür seviyesi, ekonomik ve sosyal durumları, gelir adaletsizliğinin bizzat içinde yaşamaları ve her türlü eğlencenin-lüksün içinde düşük ücretlerle, zor koşullarda çalışmak zorunda olmaları böyle bir mücadeleye zemin oluşturmuştur.Bu işkolunda ilk sendika 1948 yılında kurulan İstanbul Otel, Lokanta İşçileri Sendikası'dır. 1948-1951 yılları arasında toplam 13 sendika kurularak, o yıllarda çok önemli bir gelişme kaydedilmiştir. İlk sendikalaşma hareketi içinde yer alan, Konaklama ve Eğlence İşkolundaki sendikalar, Türkiye'de ilk kez, aynı işkolundaki

<sup>31</sup> T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **2004 Çalışma Hayatı İstatistikleri**, s.120.

sendikaları bir üst teşekkülde toplayarak, 16 Mart 1951’de TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası) Federasyonu’nu kurmuşlardır. Yine aynı işkolunda faaliyet gösteren OLEYİS (Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası) Sendikasının 1977 Eylül ayında TÜRK-İŞ’ten (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu) ayrılarak DİSK’e (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu) katılması işkolunda dönüm noktası olmuştur. OLEYİS’in DİSK’ e katılması ile ortaya çıkan boşluğu doldurmak üzere, 1977 Eylül ayında, İzmir’de TOLEYİS (Turizm Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası) ve İstanbul’da TOREYİS (Türkiye Otel, Restoran ve Benzeri Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası) adı altında iki sendika kuruldu. 1980 yılına kadar faaliyetlerine devam eden sendikalar 1981 yılı Ağustos ayında birleşerek tek bir çatı altında toplanmışlardır. Yine 1983 yılı Ağustos ayında TOREYİS olan isimleri TOLEYİS olarak değiştirilmiştir. 25 Nolu İşkolunda örgütlü iki sendikanın bir araya gelmesi de yeterli görülmemiş ve işkolundaki diğer sendikalarla da birleşme çalışmalarına devam edilmiştir. Bu çalışmaların sonucunda 19 Mart 1984’de işkolunda bağımsız faaliyet gösteren TURİZM-İŞ Sendikası da TOLEYİS’e katılmıştır.

Bu sendikaların kuruluşları, tarihsel süreçte gelişimleri ve faaliyetleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.8.1 TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası)**

İşçilerin kendi kendilerine yardım amacıyla kurdukları sendikalar, kötü çalışma ve yaşama şartlarına duyulan tepkiler üzerine bina edilmiş, kanlı mücadeleler sonucunda, gerek işverenler gerekse hükümetler tarafından kabul görmüşlerdir. Emek sömürsüne duyulan tepkilerden beslenen, zamanla demokratik sistemin en önemli kurumlarından birisi olan sendikalar, siyasi demokrasi ile birlikte endüstriyel demokrasi fikrinin kabul görme mücadelesini yürütmüşlerdir. Dünyadaki gelişmeleri kanlı mücadelelerle sağlanan sendikaların, ülkemizde kabul görmesi için ciddi mücadeleler yapılmasına karşılık; kanlı mücadeleler yaşanmamış, çatışma eğilimi zayıf, aydınların öncülüğünde yasal mevzuatın teminat altına alınmasıyla gelişmiştir. Türk sendikacılık hareketinin en önemli parçalarından olan 25 nolu işkolundaki sendikal hareketin tarihsel gelişimine baktığımızda karşımıza çıkan netice; Türk sendikal hareketinin öncü örgütleri arasında bu işkolunda çalışan işçiler tarafından kurulan sendikalar da yer

almakta ve sendikal hareketimize paralel bir gelişme gösterirken, gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.1946 yılında sınıf esasına göre örgüt kurma yasağının kalkması ve 1947 yılında 5018 sayılı Sendikalar Kanunu'nun kabulüyle birlikte bu işkolunda da sendikalar kurulmaya başlamış, 25 nolu işkolu çalışanları da bu faaliyetin içinde yer almışlardır. Ülkemizde ilk sendikal örgütlenme faaliyetinde bulunanlar arasında 25 nolu işkolu çalışanlarının yer alması tesadüf değildi. Çünkü, bu işkolu çalışanlarının içinde buldukları şartlar sendikal mücadeleyi zorunlu kılmıştır. Çalışanların kültür seviyesi, ekonomik ve sosyal durumları, gelir adaletsizliğinin bizzat içinde yaşamaları, her türlü eğlencenin, lüksün içinde düşük ücretlerle zor şartlarda yaşamaları, böyle bir mücadeleye neden olmuştur. 1948-1951 yılları arasında bu işkolunda açılan sendikalar Tablo 1.3'de görülmektedir.

**Tablo 1.3 Konaklama ve Eğlence Yerleri İşkolunda Açılan Sendikalar  
(1948-1951)**

1948	İzmir Garsonlar Sendikası
1948	İstanbul Garsonlar Sendikası
1949	Ankara Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1950	Eskişehir Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1950	Ayvalık Lokanta, Otel ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1950	Ereğli Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1950	Adana Lokanta, Otel ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1950	Mersin Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1950	Bursa Lokanta, Otel ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1951	Konya Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1951	İzmir Hamam İşçileri Sendikası
1951	Turgutlu Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1951	İzmir Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
1951	Gaziantep Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası

Kaynak: [www.toleyis.org.tr/tarihce.asp](http://www.toleyis.org.tr/tarihce.asp) (08 Şubat 2005), s.2.

1948-1951 yılları arasında toplam 13 sendika kurularak, o yıllarda çok önemli bir gelişme kaydedilmiştir. Öyle ki bugün dahi sendikaların şubesinin bulunmadığı bölgelerde sendika kurulmuştur. Mesela günümüzde 25 nolu işkolu itibariyle sendikalı işyeri bulunmayan Turgutlu'da sendikanın kurulmuş olması o yıllardaki canlılığı açıkça

ortaya çıkarmaktadır. İlk sendikalaşma hareketi içinde yer alan 25 nolu işkolundaki örgütler, Türkiye'de ilk defa aynı işkolundaki sendikaları bir üst teşekkül etrafında toplamak üzere harekete geçmişler ve sonuca ulaşmışlardır.

23 Mart 1950'de konaklama ve eğlence yerlerinde faaliyet göstermek üzere Ankara'da, Türk-İş üyesi işçi sendikaları federasyonu olarak kurulmuştur. Türkiye'de ilk federasyon olma özelliğini taşımaktadır. Kurucu sendikalar, İstanbul Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası'nın çağrısına uyarak bir araya gelen Adana Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, Ankara Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, Bursa Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, İskenderun Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, İzmir Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, İstanbul Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, Mersin Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, Tarsus Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası, Turgutlu Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası'ydı. Merkezi İstanbul'da olan federasyonun 13 Mart 1951 tarihinde toplanan ilk genel kurulunda, grev hakkının tanınması, asgari ücret tarifesinin uygulanması, yabancı uyrukluların çalıştırılmaması, iş mevzuatının tek işçi çalıştıran yerlerde de uygulanması, işsizlik sigortasının teşkili, meslek yüksekokullarının açılması gibi konularda görüş bildirilmiştir. 30 Mayıs 1956 yılındaki genel kurulda Türk-İş'e üyelik kararı alınmıştır. 4 Mayıs 1959 yılında Eskişehir'de toplanan genel kurulda tüzük tadilatı yapılarak federasyonun merkezinin yeniden Ankara'ya taşınmasına karar verilmiştir. Yine 28 Kasım 1961 yılındaki genel kurulda tüzük değişikliği yapılmış ve bu yeni tüzükte federasyonun amaç ve ilkeleri, "Milliyetçilik, devrimcilik, demokrasi ve insan haklarına bağlı kalmak şartıyla işçilerin ve insanlığın refah, saadet, hürriyet, sulh ve medeni hayat seviyesine kavuşması, sosyal adalet ve sosyal güvenliğin bütün gerekleri ile kurulması ve gerçekleşmesi, iş hukukunun gelişmesi ve her türlü istismarın ortadan kaldırılması için mücadele etmek, demokratik grev hürriyetini, toplu sözleşme akdini teminat altında tutmak; işsizlik, hastalık, maluliyet ve anormal ölüm tehlike ve endişelerini bertaraf etmek, istismarı ve sermaye hakimiyetini ortadan kaldırmak için her türlü meşru vasıtalarından faydalanır." şeklinde belirtilmiştir. Aynı genel kurulda federasyonun, merkezi Cenevre'de bulunan IUF'e (International Union of Food Agricultural Hotel Restaurant Catering Tobacco and Allied Workes Association-Uluslar arası Gıda Otel Restoran İkram Tütün ve İlgili İşçiler Birliği) üye olması oybirliği ile

kabul edilmiştir. 23 Mayıs 1969 tarihinde toplanan son genel kurulda federasyonun feshine oybirliği ile karar verilmiş, TOLEYİS'in çatısı altındaki sendikalar kısa bir süre sonra 7 Temmuz 1969'da milli tipte OL

EYİS'i (Türkiye Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası) kurmuşlar ve bu yeni sendikanın bölge şubelerini oluşturmuşlardır.<sup>32</sup> Aynı zamanda OLEYİS çatısı altına girmeyi reddeden sendikalar TOLEYİS adı altında bağımsız olarak faaliyetlerine devam etmişlerdir.

### **1.8.2 OLEYİS (Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası)<sup>33</sup>**

1947 yılında sınıf örgütlerinin kurulmasına izin verildiği ve sendikal örgütlenme de yasal zemine kavuştuğu zaman ilk örgütlenen kesim otel, lokanta işçileri olmuştur. Sektör işçileri ilk örgütlenmeyi 17 Nisan 1947'de Ankara'da Garsonlar Cemiyeti'ni kurarak yaptılar. Garsonlar Sendikası'nın 1948 yılında Ankara Halkevi'nde yapılan Birinci Kongresi'nde Genel Başkanlığa İsmail Aras seçildi. Bu sırada işkolunda İstanbul'da da örgütlenme çalışmalarına başlandı. Bu çalışmaların örgütleyicisi İsmail İnan'dı. Bu çalışmalar meyve verdi ve 20 Mayıs 1948'de İstanbul Garsonlar Sendikası kuruldu. Sendikanın ilk Genel Başkanı da İsmail İnan oldu. 1948 yılında İstanbul İşçi Sendikaları Birliği oluşturuldu. Bu yıllarda İstanbul Sendikalar Birliği, bir konfederasyon gibi çalışarak bir çok il merkezinde sendikal örgütlenmeye yardımcı oldu. 1950 yılında Ankara'da Karpiç Gazinosu'nda, Ankara Palas Oteli'nde, Adana Gar Lokantası'nda ve Özen Lokantası'nda , Mersin Ak Kahve'de ilk grup sözleşmeleri imzalandı. Bu yıla gelindiğinde Bursa, İzmir ve Eskişehir'de de Garsonlar Sendikası kuruldu. Bunların dışında, kısa bir zaman süresi içerisinde, Adana, Erzurum, Ereğli, İskenderun, Turgutlu ve Mersin'de de Garsonlar Sendikası kuruldu.

1949'a gelindiğinde, işkolundaki bütün sendikalar (İzmir hariç) Garsonlar sendikası yerine "*Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri*" adını aldılar. İzmir de 1951'de bu ismi aldı. İşkolundaki ilk örgütlenme konaklama yerlerinden ziyade lokantalarda, gece kulüplerinde gerçekleştiriliyordu. Çünkü o yıllarda henüz konaklama sektörü canlı değildir. Lokantalar ise sosyal hayatın daha canlı olduğu, o dönemde yeni yeni ivme kazanan demokratikleşme sürecinde siyasetçilerle ilişkilerin kurulabildiği mekanlardır.

<sup>32</sup> Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, III. Cilt, Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı Ortak Yayımları, İstanbul: 1998, s.253.

<sup>33</sup> [www.oleyis.org.tr/tarihce.asp](http://www.oleyis.org.tr/tarihce.asp) (08 Şubat 2005), ss.1-6.

1950 yılı işkolu içindeki sendikaların bir birlik zemini arayışlarının başladığı yıldır. İşkolundaki bütün sendikaları bir çatı altında toplayacak bir federasyonun kurulması için ilk toplantı 23 Mart 1950'de Ankara'da yapılmıştır. Bu toplantıdan sonra çalışmalar yoğunlaşmış ve mahalli örgütlenmelerin (*Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Bursa, Eskişehir, Mersin, Tarsus, İskenderun, Turgutlu*) bir araya gelmesiyle Türkiye Otel Lokanta Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası (*Türkiye OLEYİS*) kurulmuştur. Türkiye OLEYİS'in ilk Genel Kurulu da 23 Mart 1951'de gerçekleştirilmiştir.

31 Mart 1952'de Türk-İş kurulmuştur. Kurucuları arasında OLEYİS de vardır. 27 Mayıs askeri hareketinin sonrasında kabul edilen 1961 Anayasası sendikal hakları güvence altına alan olumlu yenilikler getirmişti. Ancak, bu anayasal hükümlerin uyum yasaları çıkarılmıyordu. Bunun üzerine işçi sınıfı ünlü Kavel direnişini gerçekleştirdi. Anayasa'da teminat altına alınmış grev haklarını kullanan Kavel işçilerinin eylemi dönemin Çalışma Bakanı Bülent Ecevit'in de gayretleriyle yankısını buldu ve 1963 yılında Toplu İş Sözleşmesi, Gerve ve Lokavt Kanunu Meclis'te kabul edildi. Bu dönem (1960 sonrası) sendikal hareketlerin yeni bir boyuta girdiği, iyice geliştiği dönem oldu. OLEYİS, yeni dönemdeki ilk genel Kurulu'nu 28 Kasım 1961'de yaptı. Bu Genel Kurul'da, özgürlükçü 1961 Anayasası'nın da etkisiyle, tüzük değişikliğine gidilerek, Tüzüğün amaç ve ilkeler bölümüne devrimcilik, demokrasi ve insan hakları bölümleri de eklendi. Ayrıca, Genel Kurul, işkolumuzun uluslararası örgütü olan IUF'e üye olunması yolundaki öneriyi kabul ederek OLEYİS'in bu güne kadar kesintisiz süren IUF üyeliği sürecini başlattı. Sendikanın 5 Haziran 1966'da yapılan Birinci Genel Kurulu'nda ismi Turizm-İş olarak değiştirildi ve sendikanın Türkiye OLEYİS federasyonuna üye olması kabul edildi. Genel Kurul'da Türk-İş yöneticileriyle sert tartışmalar yaşandı. Turizm-İş'in İkinci Genel Kurulu'nda ise, daha önce Türkiye OLEYİS'e ve Türk-İş'e katılma kararı iptal edilerek yeni kurulan DİSK'e üye olunmasına karar verildi.

1960'ların sonunda turizm işkolunda biri Türk-İş'e (OLEYİS) diğeri DİSK'e (Turizm-İş) bağlı iki sendika vardı. Şimdiki OLEYİS bu iki köklü sendikanın birleşmesinden oluşmaktadır. Üstelik her iki sendika da iki büyük konfederasyonun daha kuruluşunda etkinliklerini göstermişlerdir. Yani diyebiliriz ki, OLEYİS tarihi ülkemizin geniş bir sendikal geleneğini tarihine katmıştır. Türkiye OLEYİS 1 Temmuz 1965'te Olağanüstü Genel Kurul'a gitti. 1966 yılına girilirken Türk-İş'in izlediği

uzlaşmacı politikalar, işçi sınıfının başka bir sendikal seçenek oluşturmasını zorunlu hale getirmişti. Önce Sendikalararası Dayanışma Örgütü (SADA) kuruldu. 13 Şubat 1967’de de Türkiye Maden-İş, Lastik-İş, Basın-İş, Gıda-İş ve Türk Maden-İş Olağanüstü Genel Kurullarını topladılar ve Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu(DİSK)’nu kurdular. DİSK’in kuruluşundan 18 gün sonra 3 Mart 1967’de Turizm-İş altıncı sendika olarak DİSK’e katıldı. OLEYİS tarihinin en önemli örgütlerinden biri olan Turizm-İş’i de, dolayısıyla sendikamızı da DİSK’in kurucu sendikaları arasında gösterebiliriz. Bu yıllarda Türkiye OLEYİS değişik örgütlenme çalışmaları da yaptı. 1967’de işçi sınıfına sosyal hizmet sunma arayışıyla OLEY-KO kısa adıyla anılan “*Sınırlı Sorumlu OLEYİS Mensupları Üretim ve Tüketim Kooperatifi*” kuruldu. 22 Şubat 1969’da OLEYİS’in 5494 üyesi vardı. 1971 yılında ise 16.Dönem Çalışma Raporu’nda belirtilen rakamlara göre üye sayısı 8106’ya yükseldi.

23 Mayıs 1969 OLEYİS örgütlülüğü açısından yeni bir dönemi işaret etmektedir. Bu tarihte toplanan Genel Kurul’da oybirliğiyle Federasyon’un feshine karar verildi. Türkiye OLEYİS çatısı altındaki sendikalar “milli tip”de (yani şimdiki gibi) yeniden oluşturulan OLEYİS’i kurdular. Önceleri Federasyon adı altında bir araya gelen mahalli sendikalar, OLEYİS’in bölge şubelerini oluşturdu. Yani şimdiki gibi örgüt şemasına sahip olan OLEYİS böyle oluştu. 5 Temmuz 1969’da, Kurucular Kurulu Ankara OLEYİS Genel Merkezi’nde toplandı. 7 Temmuz’da kuruluş belgeleri Ankara Valiliği’ne teslim edildi ve böylece Türkiye genelinde faaliyet gösteren Otel Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası (OLEYİS) kurulmuş oldu.Yeni bir tüzel kişiliğe dönüşen OLEYİS, Türk-İş’e üyelik için yeniden başvurdu ve başvurusu 1 Eylül 1969’da kabul edildi. 1970’lere gelindiğinde sendikal hareket yeni bir döneme giriyordu. Bu dönem, toplumsal muhalefetin ve işçi sınıfı hareketliliğinin de iyice boyutlandığı bir dönem oldu. Bu yeni dönem Türk-İş’e bağlı sendikaları ve OLEYİS’i de etkileyecekti.

OLEYİS’in İkinci Genel Kurulu 23-24 Mayıs 1974’de toplandı. Bu Genel Kurul’da tüzük değişikliğine gidilerek, Türk-İş’in temel ilkellerinden birisi olan partiler üstü sendikacılık anlayışından vazgeçildi. OLEYİS’in Olağanüstü Genel Kurulu 10 Eylül 1977’de gerçekleşti. Bu Genel Kurul’da oy birliğiyle Sendikanın Türk-İş’ten ayrılmasına ve DİSK’e katılmasına karar verildi. Bu aşamadan sonra DİSK bünyesinde yer alan Turizm-İş Sendikası ile birleşme görüşmelerine başlandı. O tarihte Turizm-



İş'in üye sayısı 50.000, OLEYİS'in üye sayısı 46.000 olarak tespit edilmişti. Görüşmelerden sonra Turizm-İş'in OLEYİS'e katılması ve tek sendika DİSK-OLEYİS olarak kalması kararlaştırıldı. OLEYİS'in Genel Başkanı ve Genel Sekreteri değişmedi. Turizm-İş'in yöneticileri Sendikanın Yürütme Kurulu'na getirildi. Bölgeler de benzer sistemle birleştirildi.DİSK'e bağlı sendika olarak birleşen ve büyüyen OLEYİS, Konfederasyon içinde de etkin olmaya başladı.

### **1.8.3 TÜRKON-İŞ (Turizm Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası)**

TÜRKON-İŞ 18 Haziran 1992'de, konaklama ve eğlence yerleri işkolunda faaliyet göstermek üzere Ankara'da kurulan bağımsız işçi sendikasıdır. Merkezi Ankara'da bulunan sendikanın I. genel kurulu 20-21 Şubat 1993'te yapıldı. Bu genel kurulda , işkolunda kurulu işyerlerinin küçük ünitelerde dağınık biçimde bulunduğu, Anayasa ve yasalarda toplu iş sözleşmesi bağtlayabilmek için yüzde 10 barajını aşma zorunluluğu konulmasının bu tür işyerlerinde örgütlenmeyi engellediği üzerinde durulmuştur. Mevcut sendikal yapıları eleştiren sendika, işçiden çok kendi menfaatlerini düşünen bugünkü sendika yöneticilerini eleştirmekte ve farklı bir anlayışı temsil ettiklerini dile getirmektedir.1996 sonu itibariyle 3500 üyeye sahip görünen sendikanın aktif bir faaliyetine rastlanmamaktadır.<sup>34</sup>

### **1.8.4 MÜZİK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası)**

MÜZİK-SEN 3 Eylül 1989'da konaklama ve eğlence yerleri işkolunda faaliyet göstermek üzere Ankara'da kurulan bağımsız sendikadır. İlk genel kurulu 24-25 Mart 1990'da yapılan sendikanın, Haziran 1995'te üye sayısı 1067 kişidir ve aidatlarını elden takip etmektedir. Müzik-Sen'in faaliyetleri, üyeleri adına takım sözleşmeleri yapmak, üyelerinin ücretleriyle kıdem tazminatlarının ödenmesini takip etmek ve gerektiğinde dava açılmasına yardımcı olmaktır. Sendikanın şubesi ve yayın organı yoktur. 25 Eylül 1979'da yapılan genel kurulda sendikanın DİSK'e (Türkiye Devrimci işçi Sendikaları Konfederasyonu) bağlı Basın-İş'e (Türkiye Basın Sanayi İşçileri Sendikası) katılmasına karar verilmiştir<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, a.g.k., s.290.

<sup>35</sup> Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, a.g.e., s.145.

Turizm sektöründe sendikalar incelendiğinde görülmektedir ki, sektörde ağırlıklı olarak faaliyet gösteren iki sendika söz konusudur. Türkiye’de %58 olan sendikalaşma oranının sektörde %35 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Sendikalaşma oranının düşük olduğu söylenebilir. Sektörde, TOLEYS’in sendikalaşma oranı %16, OLEYİS’in sendikalaşma oranı % 13’dür. Diğer iki sendikanın sektörde faaliyet alanlarının çok dar olduğu görülmektedir.

Buraya kadar, dünyada, Türkiye’de ve turizm sektöründeki sendikal hareketin gelişimi irdelenerek, sendikaların temel fonksiyonları ortaya konmaya çalışıldı. Devam eden bölümde, sendikaların birer sivil toplum örgütü olarak, hizmet kalitesi verimlilik konularına etkileri incelenerek, özellikle konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ve verimlilik artırma çalışmalarına etkilerinin neler olabileceği ortaya konmaya çalışılacaktır.

## II. BÖLÜM

### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ ve SENDİKALARIN HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİ

Ekonomi içinde, üretimin üçüncü aşaması olarak tanımlanan hizmetler sektörü, tarımsal üretim ve sanayi üretimi aşamalarını da kapsayan, üretimin daha etkin hale gelmesini sağlayan son aşamadır. Hizmetler sektörünün bu özelliği nedeniyle, turizm sektörünü ekonominin bağımsız bir sektörü olarak ele almak yerine, ekonomide hizmetler sektörü ile bütünleşmiş, spesifik bir üretim dalı olarak kabul etmek daha uygun olacaktır. Birleşmiş Milletler Örgütünün yapmış olduğu sınıflamada hizmetler sektörü; hükümet hizmetleri, genel kamu hizmetleri, teşebbüs ve özel kurumların hizmetleri, dinlenme-eğlence ve benzeri hizmetler, kişisel hizmetler olarak ayrılmıştır.

#### 2.1 Hizmetler Sektörünün Gelişimi

Sanayileşme hareketiyle birlikte tarımda istihdam edilen işgücünün, sanayi sektörüne kayması ve hayat standardının yükselmesi hizmetler sektöründeki gelişmeyi hızlandırmıştır. Özellikle 1970 sonrası dönemdeki teknolojik gelişmeler, üretim modellerindeki farklılaşmalar ve gelişme sürecindeki devamlılık, sanayileşmiş batı ülkelerinde istihdamın yapısında önemli değişikliklere neden olmuştur. Bilinç düzeyi yükselen toplumlar, daha az zamanda ve daha az emekle üretimlerini gerçekleştirmeye başladılar ve kendilerine ayıracakları zaman dilimleri genişledikçe, daha çok hizmet talep etmeye başlamışlardır. Bu gelişmenin de hizmetler sektörünün büyümesine yol açtığı söylenebilir. Günümüzde bilgi teknolojisinin gelişimi ile birlikte ekonomiler hizmet sektörlerine daha bağımlı hale gelmektedirler. Bunun sonucu olarak da, küreselleşen dünyada hizmetler sektörü anahtar bir rol oynamaktadır.

Günümüzde hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki ağırlığı bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmaktadır. Dünya Bankası'nın 132 ülke arasında yapmış

olduğu refah sıralamasında, refah düzeyleri ile hizmet sektörünün ağırlığı arasındaki belirgin ilişki göze çarpmaktadır<sup>1</sup>. İmalat sektöründen sonra kalitenin stratejik önemi hizmet sektöründe ve müşteri hizmetleri konusunda da vurgulanmaya başlanmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, araştırmacılar ve hizmet işletmeleri hizmet sektöründe kalite ölçümlerine daha çok eğilmeye başlamışlardır.

## 2.2 Hizmetler Sektörü İçinde Turizmin Yeri

Turizm sektörü gerek dünyada, gerekse Türkiye’de üçüncü büyük sektör olma eğilimindedir<sup>2</sup>. Bir endüstri ve hizmet sektörü olarak; ekonomide, sosyal yapıda yeni değerlerin ortaya çıkmasını ve yeni iş alanlarının oluşmasını sağlayan turizm sektörünün gelecekte de çok önemli olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Turistik ihtiyaçların karşılanmasında hizmetler sektörünün yanında, diğer mal ve hizmet üreten sektörlerden de önemli ölçüde destek alan turizm sektörünün kesin sınırları çizilmediğinden, ekonomide yarattığı sonuçların değerlendirilebilmesi için, sektörün makro açıdan incelenmesi gerekmektedir. Turizm sektörü, “tüm ekonomik faaliyet dallarının sektörlerle göre uluslararası tip sınıflaması” kapsamında tanımlanabilen ve yalnız başına var olan bir üretim alanı değildir. Kesin olarak tanımlanamamakla beraber, sektörün kapsamına; üretimin tamamı ya da önemli bir kısmı yabancı ve yerli turistler tarafından tüketilen mal ve hizmet üretimi ve bu üretimle ilgili sınai ve ticari faaliyetlerin girdiği söylenebilir. Turizm sektörünün tanımı daha geniş kapsamlı yapılacak olursa, ulusal ve uluslararası düzeyde turizm kavramı tanımındaki fonksiyonları; hizmetler sektöründen geniş ölçüde, tarım ve sanayi sektörlerinden belli ölçülerde yararlanarak yerine getiren girişimlerin, serbest malları da değerlendiren bir turizm endüstrisi oluşturmak için genel ekonominin belli bir kesiminde ortaya çıkan yatırım, tedbir, planlama ve uygulama faaliyetlerinin bütünüdür denebilir<sup>3</sup>.

Turizm sektöründeki ekonomik faaliyetler dinlenme, eğlence ve kişisel hizmetler ana grupları içinde yer almaktadır. Karmaşık bir yapısı olan turizm endüstrisinin kapsamına çok sayıda birim girmektedir. Bu birimler turistlerin çeşitli beklenti ve

<sup>1</sup> S.Ayşe Öztürk, “**Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1996/2, s. 65.

<sup>2</sup> T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, “**Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**”, Ankara: 2000, s.92.

<sup>3</sup> Hasan Olalı, Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis Matbaacılık, İzmir: 1988, s. 236.

ihtiyaçlarını karşılama görevini yerine getiren kurumlar olarak, turizm sektörünün içinde yer alırlar<sup>4</sup>.

1. Rekreasyon Kurumları
2. Seyahat Acentaları
3. Eğence Kurumları
4. Ulaştırma Kurumları
5. Konaklama Kurumları
6. Tur Operatörleri

Modern ekonomilerde hizmetler sektörü içinde düşünülen turizm sektörü aslında, kendi içinde bir bütün özelliği göstermemektedir. Turizm sektörü; ulaşım, haberleşme, konaklama, yeme-içme, eğence, sağlık gibi ekonomik faaliyetleri içinde barındırırken, bu hizmetlerin ne kadarının özel, ne kadarının kamu sektörü tarafından stlenileceğinin belirlenmesi oldukça güçtür. Ama yine de bu sektörün belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>5</sup>:

1. Turizm sektörü her ne kadar hizmetler sektörü içinde yer alsada, özellikleri nedeniyle diğer sektrlerle de yakın ilişki içinde olduğu görülmektedir.

2. Sektörün temel hammaddesi ülkenin doğal, tarihi, folklorik ve kültürel uygarlık değerleri olduğundan, serbest malların değerlendirerek bölgesel kaynaklara dayalı bir gelişme ortamı yaratmaktadır.

3. Sektörde emek faktörü ön plana çıkmaktadır.

4. Mal ve hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi özelliği stoklamaya imkan vermemektedir.

5. Turizm sektörü ülkedeki yapısal ve konjonktürel bozuklukların tümünden değişik ölçülerde etkilendiğinden risk ortamı yüksek olmaktadır.

6. Sektörün ekonomik verimliliğin yanında sosyal bir verimlilik de yarattığı söylenebilir.

7. Turizm sektörü, zorunlu ihtiyaçları gidermeye yönelik sektörel üretimden ayrılır.

8. Turistik rnlerin tüketim eğilimlerinde sürekli değişim, retilimi dinamik kılmaktadır.

---

<sup>4</sup> cal Usta, **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir: 2001, s.171.

<sup>5</sup> Olalı, Timur, a.g.e., s. 242.

9. Turizm sektöründe arz ve talebi, ekonomik davranışların yanısıra; gelenekler, dünya görüşü, psiko-sosyal etkenler, sosyal yapı, moda ve kişisel tüketim özellikleri de önemli ölçüde etkilemektedir.

10. Sektörün, kısa zamanda döviz arzını etkilemesi, bir yatırımdan daha yüksek oranda döviz ve istihdam sağlaması, verimliliği artırması, finans kaynağı yaratması, bölgelerarası dengeli kalkınma fonksiyonunun olması v.b. özellikleri ekonomik önemini de ortaya koymaktadır.

Turizmin gelişmesi hem ulusal ekonomik yapıda değişikliklere yol açmakta hem de hizmet sektörünün giderek artan oranda önem kazanmasına neden olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın önemli faktörlerinden biri olarak görülen turizm sektörü, özellikle işsizliğin önlenmesini amaçlayan ekonomi politikaları açısından da, emek-yoğun üretimi içerdiğinden, önemli roller üstlenmektedir. Ayrıca turizm sektörünün; cari tüketim, donatım sanatları, konfor, yardım-güvenlik hizmetleri ve lüks tüketimle hizmetler sektörünü desteklediği göz ardı edilmemelidir<sup>6</sup>.

### **2.3 Turizm İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırılması**

“Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının meydana getirdiği seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan birimler olarak tanımlanır.”<sup>7</sup>

Başka bir tanımlamaya göre turizm işletmesi, turistik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kâr amaçlı olarak, üretim faktörlerini sürekli, bilinçli ve rasyonel şekilde kullanarak turistik mal ve hizmetleri üreten, pazarlayan, finanse eden kısaca katma değer yaratan ekonomik birimdir<sup>8</sup>.

Turizm olayının karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özellikte işletmenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Turizm talebinin karmaşık yapısı, değişik ihtiyaçların ortaya çıkması, talebi karşılayan değişik yapıda işletmelerin de sayılarının artmasını beraberinde getirmektedir. İşletme sayısının artması ve buna bağlı olarak

---

<sup>6</sup> Alister Mathieson and Geoffrey Wall, **Tourism-economic, physical and social impacts**, Longman Scientific&Technical, John Wiley&Sans. New York: 1990, s. 44.

<sup>7</sup> Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir: 2001, s. 1.

<sup>8</sup> Hasan Olalı, **Turizm İşletmeleri Yönetimi**, Teksir Yayın, İzmir: 1986, s. 3.

verilen hizmetin niteliğinin farklılaşması turizm işletmelerinde sınıflandırma yapmayı güçleştirmektedir. Ancak yine de çeşitli açılardan sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Sınıflandırma türleri şöyle de yapılabilmektedir<sup>9</sup>.

- Turizme doğrudan hizmet eden işletmeler, dolaylı olarak hizmet eden işletmeler,
- Turizm mal ve hizmetleri üreten ve bunları pazarlayan işletmeler,
- Kuruluş amaçlarına göre kâr amacı taşıyan turizm işletmeleri, kâr amacı gütmeyen işletmeler,
- Faaliyet gösterilen alana bağlı olarak, ulusal ve uluslararası turizm işletmeleri,
- Mülkiyete bakıldığında; özel, kamu ve karma turizm işletmeleri,
- Turistin temel ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik olarak; konaklama işletmeleri, yeme-içme işletmeleri ve seyahat işletmeleri olarak sınıflandırılabilir.

Bir başka sınıflamaya göre ise turizm işletmeleri; seyahat, konaklama, seyahat ve konaklama, animasyon faaliyetleri ile ilgili işletmeler olarak dört grupta toplanmaktadırlar. Bu sınıflandırma şekil 2.1’de daha açık olarak gösterilmektedir.

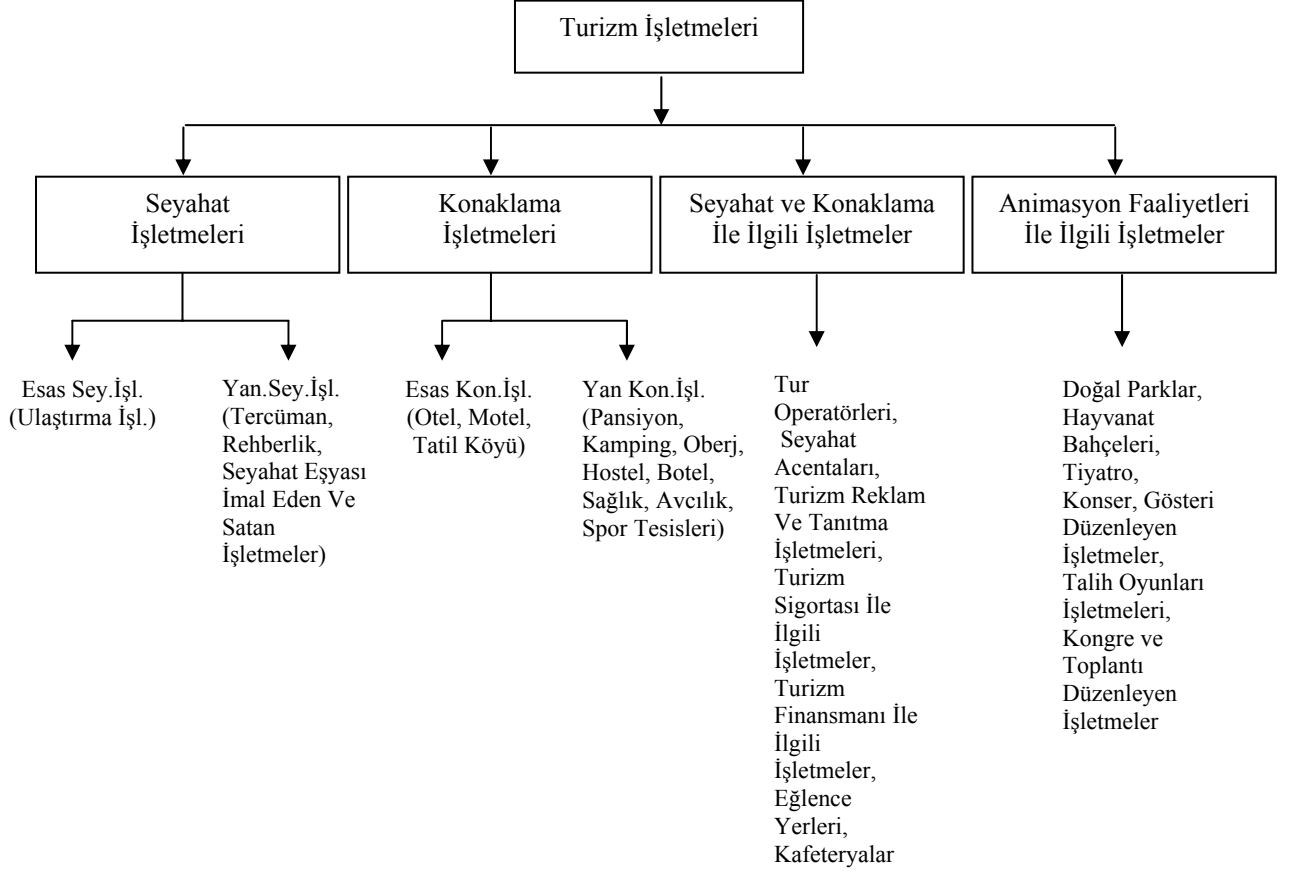
Turistin temel gereksinimlerinin karşılanması amacıyla yönelik olan, turizm işletmeleri, seyahat işletmeleri, yeme-içme işletmeleri ve konaklama işletmeleri olarak aşağıda incelenmektedir<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Orhan Batman, **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı: 1999, s. 5.

<sup>10</sup> Cevdet Avcıkurt, “Uluslararası Turizm İşletmeleri”, (ed.Şehnaz Demirkol, Burhanettin Zengin), **Turizm İşletmeleri**, DeğişimYayınları,İstanbul: 2004, s.255.

**Şekil 2.1 Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması**



Kaynak: Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s. 4.

### 2.3.1 Seyahat İşletmeleri

Seyahatle ilgili ihtiyaçları karşılayan iki çeşit işletme vardır. Bu gruba giren işletmeler:

1. Konaklama ve ulaştırma hizmetlerinin pazarlanmasına aracılık eden ve çeşitli turizm hizmetlerini bir araya getirerek yeni bir ürünü tasarlayan ve bunu satışa sunan perakendeci ve toptancı seyahat işletmeleri,

2. Turistlerin bir yerden diğerine taşınmasını gerçekleştiren kara, hava, deniz ve demiryolu işletmeleri, olmak üzere iki ana gruba ayırabilirler<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Batman, a.g.e., s.6.



Ulaştırma ve konaklama hizmetlerinin pazarlanmasına aracılık eden seyahat işletmeleri, turizme mal ve hizmet üreten kuruluşlar ile nihai alıcılar arasındaki ilişkinin kurulmasında rol oynarlar.

Bu seyahat işletmeleri de toptancı seyahat işletmeleri (tur operatörleri) ve perakendeci seyahat acentaları olarak ikiye ayrılabilir. Tur operatörleri, talep ortaya çıkmadan önce ulaşım, konaklama ve varış yerlerindeki diğer hizmetleri biraraya getirerek tur düzenleyen ve bunları belirli bir ücret karşılığında halka sunan işletmelerdir. Bu işletmeler üretici olup, tatil amaçlı yer değiştirmeyi sağlamak için gerekli hizmetleri biraraya toplayıp, paket bir ürün halinde halka satarlar<sup>12</sup>. Seyahat acentaları ise, turizm endüstrisinin tüm faaliyetlerini programlar halinde tüketiciye sunan, toptancı ile son tüketici arasındaki kuruluşlardır<sup>13</sup>. Başka bir ifade ile, ticari amaçla kurulmuş, kişilerin turistik ihtiyaçlarının ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık yapan perakendeci seyahat işletmeleridir. Bu işletmelerin amaçları, bireysel turistik malların ve hizmetlerin biraraya getirilmesi ve bir turizm ürününün oluşturulmasıdır<sup>14</sup>.

Türkiye’de seyahat acentaları, gördükleri hizmetler bakımından üç grupta toplanmaktadır<sup>15</sup>:

1. (A) Grubu Seyahat Acentaları: Kâr amacıyla, turistlere, konaklama, ulaşırma, spor, gezi, eğlence imkanı sunan, müşterilere turizmle ilgili bilgi aktaran, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve dolaylı olarak ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.

2. (B) Grubu Seyahat Acentaları: Uluslararası kara, hava ve deniz ulaşırma araçları ile (A) Grubu Seyahat Acentaları’nın düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar. İşletme belgesi aldıktan sonra faaliyete geçerler.

3. (C) Grubu Seyahat Acentaları: Yalnız Türk vatandaşları için yurtiçi turlar düzenlerler. (A) grubu acentaların verecekleri hizmetleri görmelerine rağmen bunların asgari döviz getirme mecburiyetleri yoktur.

---

<sup>12</sup> Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa: 1989, s. 63.

<sup>13</sup> Saim Oral, **Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa: 1989, s. 46.

<sup>14</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 26.

<sup>15</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 35.

### 2.3.2 Yeme-İçme İşletmeleri

Konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarını da içine alan, yeme-içme işletmeleri turizm sektörünün önemli bir kesimini oluşturmaktadırlar. Yeme-içme işletmelerinin hedefleri; müşteriye istediği hizmeti, ödemeye hazır olduğu fiyatta sunmak, mutfağın kapasitesi ile orantılı yemek çeşitlerini emre hazır bulundurmak ve bu işleri en az maliyetle başarmak olarak sayılabilir<sup>16</sup>.

Ticari amaçla kurulmuş, yiyecek-içecek hizmeti sunan bu işletmeler, zaman içinde sürekli değişkenlik göstermelerine rağmen iki grupta toplanabilir. Bunlardan ilki tam hizmet sunan (full service) restoranlardır ki buralarda yiyeceklerin çoğu önceden hazırlanmıştır ve bu işletmeler servise önem veren işletmelerdir. Zengin menü çeşidine sahiptirler. İkincisi, özelliikli (special restaurants) restoranlardır ki bunlar da menüleri sınırlı ve self servis özelliikli dirler. Özelliikli restoranlar kategorisi içine, çabuk yiyecek (fast food) sunan hamburger v.b. gibi salonlar, aile lokantaları ve ızgara salonları girmektedir. Yine bir başka açıdan sınıflandırma da hitap ettikleri piyasaya göredir. Bu sınıflama; sadece akşam yemeği sunan, daha çok eğlence ve değişiklik sunmaya yönelik, değişik atmosfer sunan lüks restoranlar ve sadece yemek sunma amacı olan özelliikli restoranlar olarak yapılmaktadır. Diğer taraftan değişik amaçlarla kurulmuş işletmelerin alt üniteleri olarak faaliyet gösteren yemek salonları veya restoranlar da bulunmaktadır. Genelde bunlar yeme-içme amacına yönelik olmakla beraber, büyük konaklama işletmelerine bağlı olan lüks restoranlar niteliğindedir ve eğlenceye yönelik değişik atmosfer sunma eğiliminde olan işletmelerdir<sup>17</sup>.

Yiyecek-içecek işletmelerinde menü, müşteriye tatmin ettiği kadar arzu edilen kâr seviyesine ulaşmayı da sağlamalıdır. Yüksek fiyatların müşteriye memnun etmemesi ve kaçırması çok düşük fiyatlarda ise zarar ihtimalinin artması menünün elverişli şekilde kâr açısından fiyatlandırılması konusunun önemini göstermektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde, müşterinin ödemeye razı olduğu fiyat, yiyecek ve hizmet kalitesinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme oranıyla değiştiği gibi, alışkanlık ve psikolojik gibi faktörlerden de etkilenmektedir.

---

<sup>16</sup> Hasan Olalı, Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis Matbaacılık San.Ltd.Şti., İzmir: 1988, s. 267.

<sup>17</sup> Batman, a.g.e., s. 10.

### 2.3.3 Konaklama İşletmeleri

Konaklama sektörü, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin oluşturduğu bir sektördür. Bu sektörden yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, beklentileri, zevkleri ve gelir düzeyleri farklı olduğu için, konaklama sektörünü oluşturan işletmeler de çok farklıdır. Örneğin; yönetim tiplerine göre, ticari amaçla çalıştırılan konaklama işletmeleri, sosyal amaçlı konaklama işletmeleri; kullanım tiplerine göre, herkese açık olan ticari konaklama işletmeleri, belirli müşteri gruplarına rezerve edilen özellikli konaklama işletmeleri; açık oldukları süreler bakımından, bütün yıl faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, mevsimlik konaklama işletmeleri; konfor derecelerine ve fiyatlarına göre, lüks oteller, birinci-ikinci-üçüncü sınıf konaklama işletmeleri; yapı tiplerine göre sabit yapılı işletmeler, sabit yapılı olmayan işletmeler (yat-gemi-karavan); yetkili mercilerin önceden saptadıkları normlara uygun turistik konaklama işletmeleri ve belediyelerin belirlediği normlara uyan konaklama işletmeleri gibi sınıflamalar yapılabilir<sup>18</sup>.

Değişik tipte konaklama işletmelerinin oluşturduğu sektör, sürekli olarak gelişme göstermekle birlikte gelişimi frenleyen bazı faktörlerde mevcuttur. Özellikle konaklama işletmelerinde, mevsimlik özelliği gereği, yetersiz pazarlama ve ikinci konutların yoğun olması v.b. etkenlerle doluluk oranlarının düşük olması; verimliliğin düşüklüğü ve risklerin büyüklüğünün etkisiyle sektördeki yatırımların yetersizliği sektörün gelişimini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, müşteri zevklerinin hızlı değişimine ayak uydurma zorunluluğu (özellikle yeni teknolojiler ve işletmenin donatımı konusunda) ve nitelikli personel bulmada karşılaşılan güçlükler de girişimcileri olumsuz etkilemekte, gelişimi yavaşlatmaktadır. Son olarak da, yüksek personel ücretlerinin, işletme giderlerinin sürekli olarak artmasına neden olması ve sendikalarla olan ilişkilerden doğan problemlerin yatırım için sektörü çekici olmaktan çıkardığı vurgulanmaktadır<sup>19</sup>. Aslında bu son faktörün (sendikaların) işletmelerde yapıcı bir gelişme olarak kullanılması bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır ve ileriki kısımlarda daha ayrıntılı olarak incelenmektedir.

<sup>18</sup> Batman, a.g.e., s. 10.

<sup>19</sup> Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1993, s. 16.

## 2.4 Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Değişik tipte konaklama işletmelerinin oluşturduğu sektörde, otel işletmeleri en yaygını ve en eski olanıdır. Bu yüzden çalışmada konaklama işletmelerinin özellikleri, otel işletmelerinin özelliklerinden yola çıkılarak değerlendirilecek ve uygulama örneği de bu alanda yapılacaktır. Sektörün özelliğinden kaynaklanan hızlı değişim içinde otel işletmelerinin çok farklı tanımlamaları yapılmaktadır. Konaklama işletmelerinin özelliklerine değinmeden önce bu tanımlamalar üzerinde durulmasında yarar olacaktır.

“Otel, insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir.”<sup>20</sup> Bir başka tanımlamaya göre, otel “sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir.”<sup>21</sup>

Turizm hareketleriyle doğrudan ilgili ve konaklama endüstrisinin bir alt kolu olan otel işletmelerinin çok çeşitli tanımlamalarının olmasının en önemli nedenleri arasında, bu işletmelerin; dinleri, dilleri, milliyetleri, gelenekleri, yaşam biçimleri, seyahat amaçları birbirinden çok farklı kişilere hizmet etmeleri sayılabilir. Bütün bu güçlüklerle rağmen otel, “yapısı, teknik donatımı ve bakım koşulları gibi maddi sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal disiplin altına alınmış bir işletmedir.”<sup>22</sup> Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi, otellerin müşterilerine sunduğu öncelikli hizmet konaklamadır. Konaklama sırasında gereksinim duyulan yiyecek- içecek hizmetlerinin ve sosyo-kültürel elemanların yanında, yardımcı hizmetler de sunulmaktadır.

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak konaklama işletmelerinin genel özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>23</sup>:

- Konaklama işletmelerinin inşasında ve faaliyetlerin sürdürülmesinde büyük

---

<sup>20</sup> Usta, a.g.e., s. 183.

<sup>21</sup> Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Şafak Ofset, Ankara: 1997, s. 3.

<sup>22</sup> Adnan Türksoy, **Otel Yönetimi Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, İzmir: 1998, s. 1.

<sup>23</sup> Türksoy, a.g.e., s. 3.

sermayeye ihtiyaç duyulur.

- Konaklama sektöründe talep, rasyonel olduğu kadar irrasyonel özellikler de taşımaktadır. İşletmenin fiyatı kadar, hizmet kalitesi, prestiji ve atmosferinin de müşteri tercihinde rol oynadığı görülmektedir.
- Müşterilerin milliyetlerindeki çeşitlilik bu işletmelerin ulusal olduğu kadar uluslararası özellikler taşımalarını da gerektirdiğinden, uluslararası işletme ve kalite standartlarına uyulmayı da beraberinde getirir.
- Konaklama işletmelerinde hizmetin yapısı itibariyle büyük ölçüde emek yoğun istihdama ihtiyaç duyulur.
- Sunulan hizmete ait, malzeme maliyeti v.b. somut unsurların yanında; hizmetin sunulduğu atmosferi, işletmenin prestiji, hizmet kalitesi v.b. soyut unsurların da yer alması; mallardan ziyade hizmetlerin sunumunu ön plana çıkarmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde müşterilerin ülke içi ve dışı ile sürekli iletişim kurma zorunlulukları, bu işletmelerde güçlü enformasyon araçlarının kullanılması gerektirir.

Yukarıda belirtilen tüm bu özelliklere ilave olarak konaklama işletmelerinin, hizmetin niteliği itibariyle taşıdığı diğer özelliklere de değinmekte fayda vardır. Konaklama işletmelerinde sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanmaları mümkün değildir. Konaklama işletmeleri, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve anlayışıyla devamlı olarak değişikliklere ayak uydurmak zorunda olan işletmelerdir. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir. Yine konaklama işletmelerinin emek yoğun ve günün 24 saati faaliyet gösteren işletmeler olduğu unutulmamalıdır<sup>24</sup>.

#### **2.4.1 Konaklama İşletmelerinin Yönetimi**

Yönetim, amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen süreçtir<sup>25</sup>. Bu sürecin safhaları, ise planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve

---

<sup>24</sup> Oral, a.g.e., s. 5.

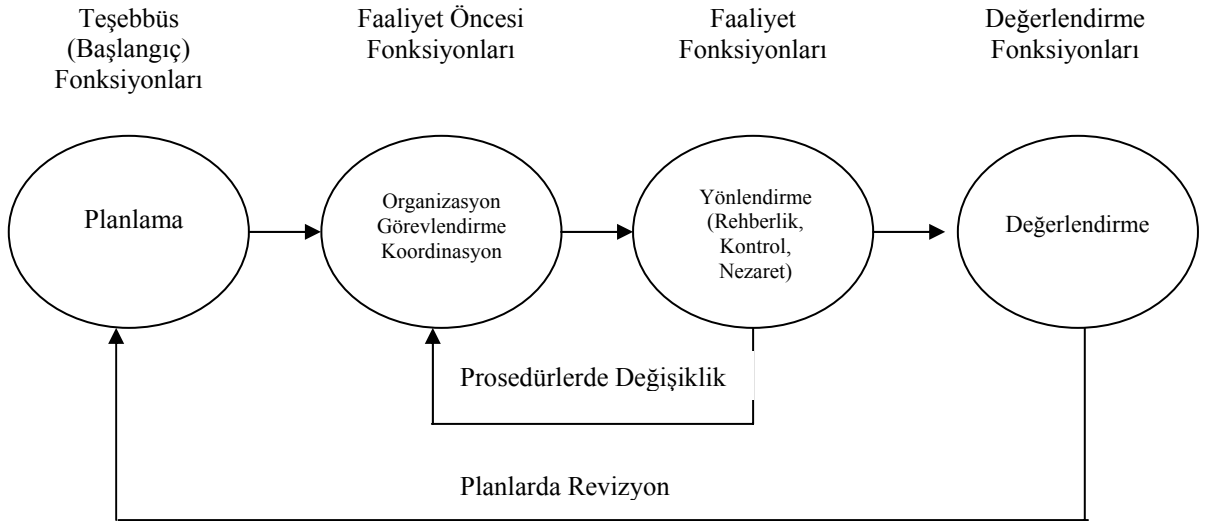
<sup>25</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2002, a.g.e., s. 10.

kontroldür. Aslında bu safhaların her biri yönetimin fonksiyonlarını da oluşturmaktadır. Yönetim kavramını daha geniş olarak, “kâr amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesidir,” şeklinde de tanımlanabilir<sup>26</sup>.

Yönetim, yukarıdaki tanımda da belirtildiği gibi; yönetim yetkisine, görevine ve sorumluluğuna sahip olanların, kendilerine verilmiş üretim faktörlerini, en iyi, en verimli şekilde kullanma sanatıdır. Buradan hareketle verimliliğin de aynı zamanda yönetimle yakından ilgisi olduğu görülmektedir.

Tüm bu bahsedilenlerin ışığı altında, yönetim sürecinin genel hatları aşağıdaki şekil 2.2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2.2 Yönetim Sürecinin Genel Hatları**



Kaynak: Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s. 198.

Konaklama işletmelerinin yönetimi, işletmede mevcut insan kaynaklarının, fiziksel, parasal ve diğer kaynakların; yönetici adı verilen kişi veya grup tarafından, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturulduğu bir süreçtir<sup>27</sup>. Yönetici işletme sahibi adına çalıştığı için üst yönetimin belirlediği şirket politikalarını yorumlamaktan ve uygulamaktan sorumlu

<sup>26</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 1998, s. 137.

<sup>27</sup> Oral, a.g.e., s. 196.

kişidir ve başarılı bir konaklama işletmesi yöneticisi bu politikaları yerine getirirken otel bölümlerinin faaliyetleri hakkında detaylı bilgi sahibi olmalıdır denebilir. Çünkü otel yöneticisi “pek çok şapkası olan insan” olarak tanımlanmaktadır<sup>28</sup>. Otel işletmeleri, dolayısıyla yöneticileri de, faaliyetlerini hedeflenen amaçlara ulaştırmak için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde işler hale getirebilmelidirler. İşletmenin başarıya ulaşması için bu fonksiyonların bir plan ve uyum içinde uygulanması gerekliliği açıktır. Aynı zamanda işletme çalışanları ile amaçların bütünleştirilmesi, fonksiyonların başarıyla yerine getirilmesi için, önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

#### **2.4.2 Konaklama İşletmeleri Açısından Yönetim Teorileri**

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de teknolojik gelişmelerin getirdiği üretim artışı statik bir noktaya ulaştığında verimliliği artırmak için farklı alternatiflerin denendiği görülmektedir. Ancak bu değişim süreci, konaklama işletmelerinin çok küçük ve özellikle de aile işletmeleri özelliği taşımalarından dolayı, diğer sanayi işletmelerine oranla daha uzun zaman almıştır. Ancak yine de verimliliğin artırılması noktasında değişik teoriler hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki çalışmalar ve Türkiye’deki konaklama endüstrisinin durumu dikkate alındığında, teknolojik gelişmeleri benimsemenin yanında, insangücünün değerlendirilmesi ve güdülenmesini sağlayacak olan bazı yönetim modellerinin irdelenmesinde fayda vardır<sup>29</sup>.

**Yönetim Seyri:** Verimli sonuca yönetici personelle birlikte ve aralarında çalışırsa ulaşabilir (Taylorizm).

**Ampirik Yönetim:** Yönetim bilimsel esaslara dayanmaz, geçmişteki tecrübe ve olaylar ilerideki yönetim felsefesini oluşturur.

**İnsan Davranışı:** Davranış bilimleri yöneticinin astlarına davranışlarını etkiler.

**Sosyal Sistem:** Sosyolojik ve kültürel gelişmeler yöneticinin davranışlarını dikte eder.

**Karar Teorisi:** Yöneticilerin bu felsefeyi benimsemeleri halinde kararları rasyonel ve mantıki yaklaşımlar etkiler.

**Matematiksel Sistem:** Matematiksel denklemler, formüller ve modeller karar

---

<sup>28</sup> Batman, a.g.e., s. 60.

<sup>29</sup> Olalı, Korzay, a.g.e., s 188.

teorisini etkiler.

**Beşeri İlişkiler Yaklaşımı:** Konaklama işletmeleri oldukça beşeri ve nitelik isteyen karmaşık bir örgüt ve yönetim yapısına sahiptir. Günümüzde konaklama işletmesi yöneticisinin, psikoloji, ekonomi, mühendislik, mimarlık, muhasebe, yiyecek teknolojisi, pazarlama ve hukuk konularında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde beşeri ilişkiler yaklaşımı diğer endüstri işletmelerine oranla çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü konaklama işletmeleri insan endüstrisi olarak bilinmektedir. Konaklama işletmelerinde ilişkiler üç yönlüdür. Yöneticiler, personel ve müşteriler arasında sözkonusu olan bu karmaşık ilişki sonucu, burada yöneticilerin çalıştırdığı personelin ve ağırladığı müşterilerin sayısı ile orantılı olarak çözmek zorunda oldukları sorun sözkonusudur. Beşeri ilişkiler yaklaşımını benimseyen konaklama işletmeleri şu özellikleri yansıtır<sup>30</sup>:

- Konaklama işletmesi yönetiminin demokratik bir tutum içine girmesi ile çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katılmaları sağlanır.
- Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru haberleşme biçimsel olmayan haberleşme ile desteklenir ve örgüt içinde hızlı bir bilgi akışı sağlanmış olur.
- Sorumlulukla orantılı olarak astlara yetki devredilmesi ile otel faaliyetleri daha etkin olur ve sonuçta otel işletmesinin kârlılık oranı yükselir.
- İşletme yönetimi, ödüllendirme ve cezalandırmaya ağırlık vermeden, işi benimsetmeye çalışır.

Yukarıdaki açıklamalara dikkat edilirse, beşeri ilişkiler yaklaşımını benimseyen konaklama işletmelerinin yansıttığı özellikler, günümüzde sendikaların işletmelerde üstlenmeleri gereken yeni fonksiyonlarla örtüşmektedir. Sendikalar bilgi çağının, bilgi işçilerinin örgütü olacaklarsa, kendisini yönetebilen, maliyetten önce kendisine ve çevresine varlık olarak bakabilen, özerk bir birey olabilen ve davranabilen, sürekli yenilenmeyi görevinin bir parçası bilen, çıktı kalitesi ile ilgilenen çalışanların örgütü olmalıdırlar. Tüm bu özelliklere sahip çalışanlar da, konaklama işletmelerinde, kalite ve verimlilik çalışmalarını olumlu yönde etkileyebileceklerdir.

Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımı, konaklama işletmeleri yönetimlerinde de örgütsel davranış, yöneylem araştırması ve sistem yaklaşımı şeklinde uygulanmaya

---

<sup>30</sup> Batman, a.g.e., s. 65.



çalışılmaktadır. Tüm bu uygulamaların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan alt yapı ve çalışanların gönüllü katılımının yerine getirilmesi için sendikaların günümüzde, tarihsel süreçten biraz farklı olarak, yeni fonksiyonlar üstlenmesi zorunluluk olarak görünmektedir. Bu yeni fonksiyonlar da, global düşünce ile değişimi sürükleme, sürekli eğitimle etkin katılımın sağlanması, etkin iletişim-vizyon-liderlik anlayışı geliştirme, tepki koyan değil çözüm üreten, üyelerinin her türlü toplumsal sorunları ile de ilgilenebilen bir örgüt anlayışı olarak sıralanabilir. Özellikle sistem yaklaşımında konaklama işletmesi bir makro sistem olarak ele alınmakta, restoranlar ve diğer ana bölümler “sistem”, restoranı oluşturan yemek salonu-mutfak ve bar “alt sistemler” gibi düşünülmektedir. Sistem yaklaşımı konaklama işletmesi yöneticisine; işletme faaliyetlerini, amaçlarını ve kaynaklarını analiz etmede, işletmedeki işyeri ve çalışanları organize etmede, işletme faaliyet amaçlarını başarmada, işleri ve çalışanları koordine etmede, işletme faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunları çözmeye etkili olabilecektir.

#### **2.4.3 Konaklama İşletmelerinde Organizasyon**

Organizasyon, yapılacak işlerin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ile bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir<sup>31</sup>. Organizasyonun görevi, işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri görececek kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır.

Konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı, üretim işletmelerindeki organizasyonel yapıdan bazı farklılıklar taşımaktadır. Özellikle mal üretiminden farklı olarak, hizmet üretilmesi ve bunun telafisi olmayacak bir şekilde direk olarak müşteri ile buluşulması özelliği nedeniyle konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı daha hassas bir konu haline gelmektedir.

Konaklama işletmelerinde organizasyon yapılmadan önce, tüm faaliyetler en ince ayrıntısına kadar incelenmeli ve benzer faaliyetler bir grupta toplanmalıdır ki bu aynı zamanda işbölümü anlamına da gelecektir. Faaliyetlerin tekrarından sakınılmalı, her faaliyet sadece bir bölümün sorumluluğuna verilmelidir. Örneğin, satınalma işi,

---

<sup>31</sup> Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1993, s.15.

muhasebe, yiyecek departmanı ve otel müdürü arasında dağıtılmamalıdır. Yönetici konumundaki kişilerin sorumlulukları net olarak belirlenmeli, her çalışana yetenekleri dahilinde iş yüklenmelidir. Yöneticilere işlerini yaparken serbesti tanınmalı, işler belirli amaçlara en az zaman, enerji ve para sarfi ile ulaşılabilecek şekilde organize edilmelidir. Konaklama işletmelerinde organizasyon yapısı sürekli değişime ayak uydurabilecek nitelikte olmalıdır. Üretim araçları ve işgücü işin özelliklerine uygun bir şekilde seçilmelidir<sup>32</sup>.

Sanayi işletmelerinde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de organizasyon bilincinin gelişmesi, işletmelerin büyümesi ile birlikte olmuştur. 20.yüzyıldan itibaren büyüyen otellerin sadece sahipleri tarafından yönetilmeleri mümkün olmamaya başladı. Bu durumda çeşitli görevlerin işletme sahibinden alınarak, kendi konularında uzmanlaşmış personele devredilmesi söz konusu olmuştur. Böylece otel işletmelerinde bölüm (departman) kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

#### **2.4.4 Konaklama İşletmelerinde Departmanların İncelenmesi**

Konaklama işletmeleri, işletme içi ve işletme dışı faaliyette bulunan açık sistemler olduklarından, hizmet alanların ve hizmet verenlerin olumsuz yaklaşımları karşısında, işleyişi sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmak durumundadırlar. Bu nedenle konaklama işletmelerinde organizasyonel yapı oluşturulurken amaçlar, bölümler, gerekli araçlar, donanımlar ve değer yargıları da dikkate alınmalı ve işletmenin kendi yaklaşımları da bu faktörlerle uyumlu hale getirilmelidir. Yine organizasyon yapısı oluşturulurken uzun ve kısa vadeli hedeflerin birbirleri ile çelişmemeleri gerekliliği dikkate alınması gereken bir konu olacaktır.

Günümüzde meydana gelen teknolojik ve sosyal gelişmeler konaklama işletmelerinin organizasyon yapılarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Konaklama işletmeleri, birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşmasına rağmen, bütünleşmiş hizmet sunulması nedeniyle karmaşık bir yapı görünümündedir. Bu karmaşıklığı gidermek amacıyla, bu işletmelerin organizasyon yapısı, faaliyet bölümleri ve hizmet bölümleri olarak iki kısımda incelenebilir<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Olalı, Korzay, a.g.e., s. 296.

<sup>33</sup> Şener, a.g.e., s. 115.

#### **2.4.4.1 Faaliyet Bölümleri**

##### **2.4.4.1.1 Önbüro Bölümü**

Konaklama işletmelerinde önbüro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür. Önbüro bölümünün işlevi, konuk otele gelmeden rezervasyon memurları ile sağlanan iletişimle başlar ve işletme hakkında oluşan bu ilk imajla birlikte sunulan hizmetlerle devam eder. Başarılı bir önbüro yönetimi, mükemmel bir iletişim sistemine sahip olmalı ve konukların tatmin duygularını üst düzeyde etkileyecek hizmet sunumunu gerçekleştirebilmelidir. Önbüro bölümü, konuklarla doğrudan temas kuran ve hizmet sunan değişik birimlerden oluşur. Bu yüzden önbüro bölümünü, özel yönetimi ve çalışma tarzı ile mantığa uygun, birbirini tamamlayıcı ve benzer işlerin yapıldığı önbüro hizmet alanı olarak düşünmek yerinde olacaktır. Önbüro bölümü kendi içindeki birimlerle ve işletmenin diğer bölümleri ile yakın ilişki içindedir. Çünkü; konuklar, otelin diğer bölümleri ile olan bütün ilişkilerini önbüro personeli ile yüzyüze veya telefonla görüşerek çözmektedirler<sup>34</sup>.

Rezervasyon ünitesinde, rezervasyon memurları; rezervasyonları doğru ve özenli bir şekilde karşılama, teyid etme ve bu konularla ilgili diğer işlemleri de yapmaktadırlar. Resepsiyon memurları, konukları karşılar, kayıtlarını alır ve kalış süresince her türlü sorunlarını çözmeye yardımcı olurlar. Önkasa, resepsiyonda hareket eden para işlemlerinin yapıldığı bölüm, öncelikle konuk folyo düzenlemelerini yürütür, “check-out” konuk ayrılışlarını gerçekleştirir ve kredi kartı ile ödenen hesapların koordinasyonunu sağlar.

Consiierge (konsiyaj); konukların otel içinde veya otel dışında gerçekleşmesini arzu ettikleri ihtiyaçlarına cevap verilen kısımdır. Bu bölümde çalışan işgörenler konuklarla yüzyüze ilişki içinde çalışmaktadırlar. Bu işgörenler tipik olarak, otelin girişinde kapı görevlileri, bagaj taşıyıcıları ve asansörcülerden oluşmaktadır.

Santral; konukların işletme içi veya işletme dışı iletişiminin sağlanması işlevini gerçekleştirir.

---

<sup>34</sup> Orhan Batman, “Otel İşletmeleri”, (ed.Şehnaz Demirkol, Burhanettin Zengin), **Turizm İşletmeleri**, DeğişimYayımları,İstanbul: 2004, s.100.

#### 2.4.4.1.2 Kat Hizmetleri Bölümü

Konaklama işletmeleri, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların öncelikli olarak konaklama ihtiyacını karşılayan işletmelerdir. Başka bir deyişle konaklama işletmeciliğinin asıl amacı konuklara yatacak yer temin etmektir.

Konukların konaklama sürelerinin çoğunluğunu yatakta geçirdiği gerçeği, kat hizmetleri bölümünün en uzun süreyle hizmet sunan ve devamlı temasta bulunan bir bölüm olduğunu ortaya koymaktadır. Kat hizmetleri bölümünün asıl amacı, otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile ilgili işlemlerin yürütülmesidir. Bu nedenle kat hizmetleri personelinin hizmetin sunumunda göstereceği titizlik konukların işletme hakkındaki imajının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu imajın sağlanabilmesi için şu noktaların dikkatle üzerinde durulması gerekir<sup>35</sup>;

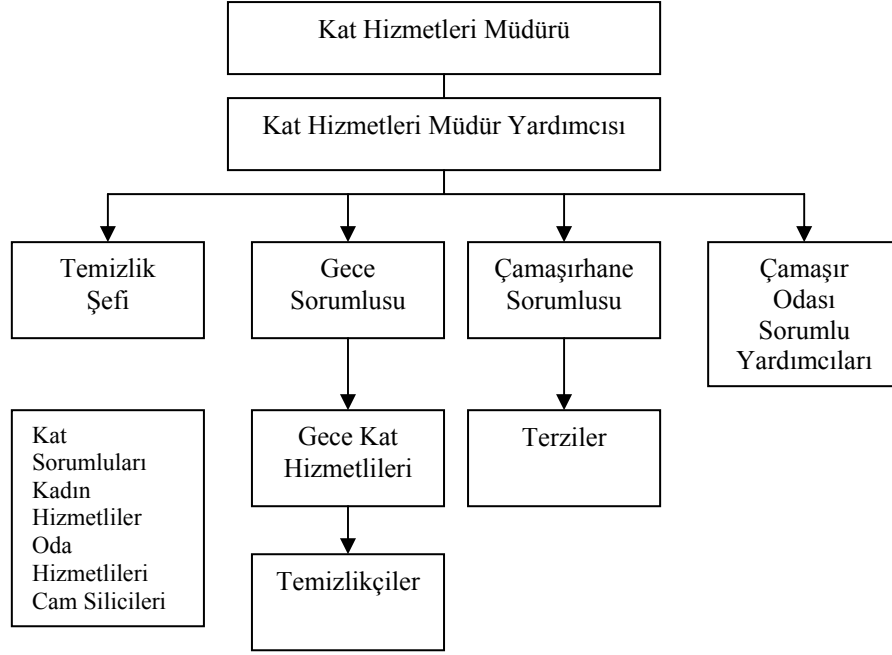
- Temizlik
- Rahatlık (Müşterilerin rahatlığını sağlama paylaşılmış bir sorumluluktur)
- Çekicilik (Renk ve şekillerin insanların üzerindeki etkileri düşünülerek yapılan dekorasyonlar müşteriler açısından büyük önem taşır.)
- Güvenlik
- Samimi bir atmosferin yaratılması (Bu samimi bir tebessüm, tatlı bir merhaba ve müşterinin işletmeyi beğenmesi için çalışanlar tarafından içten duyulan bir arzudur. İyi bir moral bunun temel malzemesidir; çünkü, mutlu ve tatmin edilmiş personel bunu sağlayabilir.)
- Servis ve hizmetlerin nazik oluşunu temin
- Birlikte çalışma (Her bir bölüm işletme için önemlidir ve bunların herbiri faaliyetlerini diğer bölümlerle koordineli olarak yürütmelidir)

Kat hizmetleri bölümünün diğer bölümlerle olan doğrudan ilişkileri işletmeden işletmeye değişmesine rağmen genel olarak önbüro, mühendislik, yiyecek-içecek, muhasebe, satın alma ve çamaşırhane bölümleri ile sıkı ilişkide olduğu söylenebilir. Kat hizmetleri bölümünün organizasyonu şekil 2.3'te görülmektedir.

---

<sup>35</sup> Batman, a.g.e., s.121.

**Şekil 2.3 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Organizasyonu**



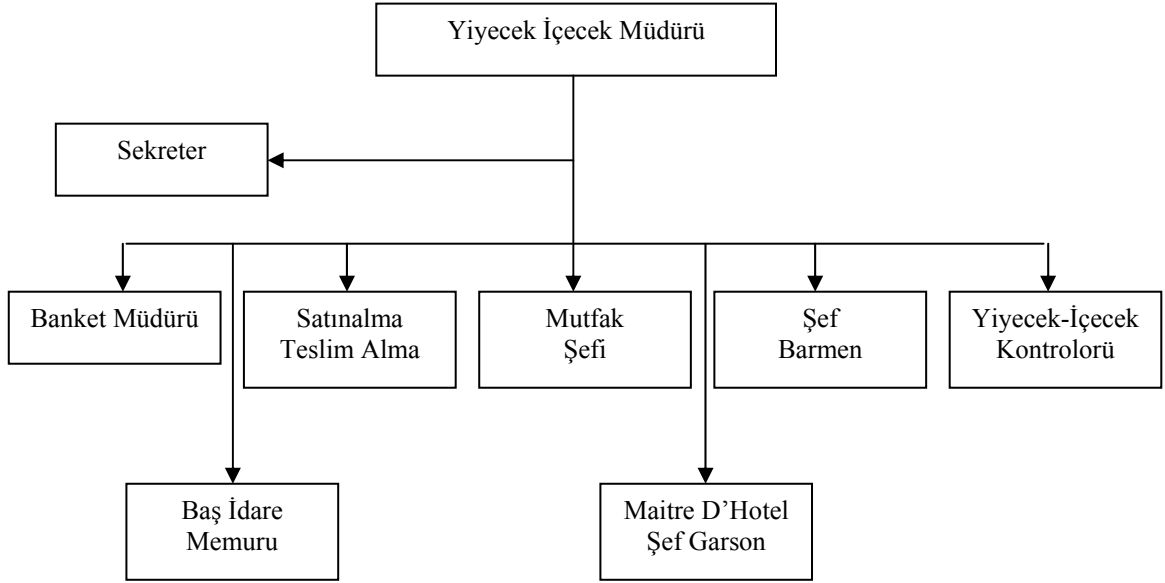
Kaynak: Orhan Batman, **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 122.

#### **2.4.4.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümü**

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü, oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür (yaklaşık %34)<sup>36</sup>. Yiyecek-içecek bölümü; konaklama işletmelerinin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını yiyecek depolarını, içki mahsenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonalizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir. Son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi bir biçimde gerçekleştirilmelidir. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından sevk ve idare edildiğinde amaçlanan sonuçlara yani kaliteli hizmete ulaşılacağı açıktır. Şekil 2.4'te bir konaklama işletmesinin yiyecek-içecek organizasyonu görülmektedir.

<sup>36</sup> Batman , a.g.e., s.101.

Şekil 2.4. Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Organizasyonu



Kaynak: Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s. 138.

Konaklama işletmelerinin, yiyecek servisini iyi uyguladıkları ve bunu nitelikli insangücü kaynağı ile destekledikleri takdirde kârlı işletmeler olacakları açıktır. Tam gelişmiş bir konaklama işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde beş temel alt birim vardır:

**Mutfak Bölümü:** Tüm restoranlara ve banket ile dışarıya serviste yiyecek üreten birimdir.

**Kahya (stewarding):** Satınalma, üretim materyalinin ve bulaşıkların yıkanması, üretim alanının temizlenmesi.

**Alkollü ve Alkolsüz İçkiler Bölümü:** İşletmenin tüm birimlerine üretilen, sağlanan içkinin servisinden ve kantininden sorumlu bir birimdir.

**Restoran İşletmeciliği:** Bu birim işletmedeki tüm yiyecek, içecek servisi veren ünitelerin fonksiyonlarından sorumludur. Aynı zamanda oda servisinin hizmetlerinden de sorumludur.

**Yiyecek Hizmetlerinin Satışı (Catering) Bölümü:** Bu bölüm işletmenin pazarlama ve satış bölümü ile işbirliği içinde faaliyetlerini sürdürerek banket ve yiyecek üreten personel fiziksel yerleşimi ile banket yemeklerinin servisinden sorumludurlar.

#### **2.4.4.2 Hizmet Bölümleri**

Konaklama işletmelerinde hizmet bölümleri, personel bölümü, muhasebe bölümü, satış bölümü, teknik bölüm, çamaşırhane bölümü ve güvenlik bölümlerinden oluşmaktadır. Hizmet bölümleri, konuklar ile doğrudan ilişkisi olmayan bölümlerdir. Hizmet faaliyetleri, konaklama işletmesi yöneticisinin genel sorumluluğuna verilebileceği gibi yardımcı yöneticilerden birinin sorumluluğuna da verilebilir. Ya da bu faaliyet bölümleri, ayrı olarak örgütlenerek ayrı bir bölüm yöneticisi ile yönetilebilir. Nasıl organize edilirse edilsin, hizmet bölümlerinin başarı ile faaliyetlerini sürdürebilmesi için uzman personele ihtiyaç vardır.

##### **2.4.4.2.1 İnsan Kaynakları Bölümü**

Konaklama işletmelerinde, personel yönetimi daha önceki yıllarda dikkate alınmazken, günümüzde bu konudaki çalışmalar özellikle uluslararası büyük zincir otellerin organizasyon yapılarında ayrı ve önemli bir bölüm olarak yerini almıştır. Personel bölümü, işletmenin genel personel politikasının esaslarını tespit ederek uygulanmasını sağlamak, sendikal ilişkileri ve toplu sözleşmelerini yürütmek ve personel ücretlerinin tespit edilmesini sağlamakla birlikte; iş analizi, insan kaynakları politikalarının planlanması, personelin işe alınması, seçimi- eğitimi, iş değerlemesi, başarı değerlemesi, personelin ödüllенmesi, personelin özel sorunlarının çözümü konularını da yürütmektedir<sup>37</sup>.

Konaklama işletmesi yöneticileri, işletmenin yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunların, çalışanların ve onların çevresinden kaynaklandığını, bu nedenle, sorunları personel yönetimi aracılığıyla çözemedikleri takdirde konuklara sundukları hizmetin ciddi bir biçimde bozulacağını fark etmişler ve insan kaynaklarının mali kaynaklar kadar önemli bir faktör olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır. Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de insan kaynakları bölümünün önemli görevlerinden biri de, eğitim programları hazırlamak ve uygulamaktır.

---

<sup>37</sup> Şener, a.g.e., s. 157.

#### **2.4.4.2.2 Muhasebe Bölümü**

Tüm faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesi, düzenli bir muhasebe sisteminin bulunmasına bağlıdır. Muhasebe bölümü, işletmede yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile sorumludur. Üst yöneticiler de kendilerine sunulan günlük, haftalık ve aylık raporları okuyup yorumlamak durumundadırlar. Bu raporlar konaklama işletmesi yöneticisine, işletmenin gelecekteki beklentilerine ulaşabilmek için yapması gereken kısa ve uzun vadeli planlar için yardımcı olacaktır.

#### **2.4.4.2.3 Teknik Bölüm**

Konaklama işletmelerinde teknik bölüm, işletmenin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç-gereç ve donanımların her zaman iyi bir şekilde işlevlerini yapacak bir şekilde hazır bulunmasını sağlamakla görevli bölümdür. Teknik bölümün görevleri birkaç bölüme ayrılır. Elektrik, ısı, havalandırma, soğutma, su tesisatı, genel bakım ve koruyucu bakım ve onarım, enerji ve su yönetimi v.b. Bütün bu hizmetlerin görülmesi teknik bölümde yer alan alt bölümlerin kendi aralarında ilgili detaylarla ilgilenmeleri ve faaliyetlerinin koordinasyonu ile sağlanabilir. Sistemin işbirliği, rutin bakım-onarım programlarının uygulanmasının yanı sıra acil durumlarda gerekli bölümlere uzman personelin ve donanımın sevki için de gereklidir. Teknik hizmetler bölümünün temel görevlerini, bakım hizmetleri, onarım hizmetleri, tasarrufa yönelik hizmetler ve eğitim hizmetleri olarak özetlemek mümkündür<sup>38</sup>.

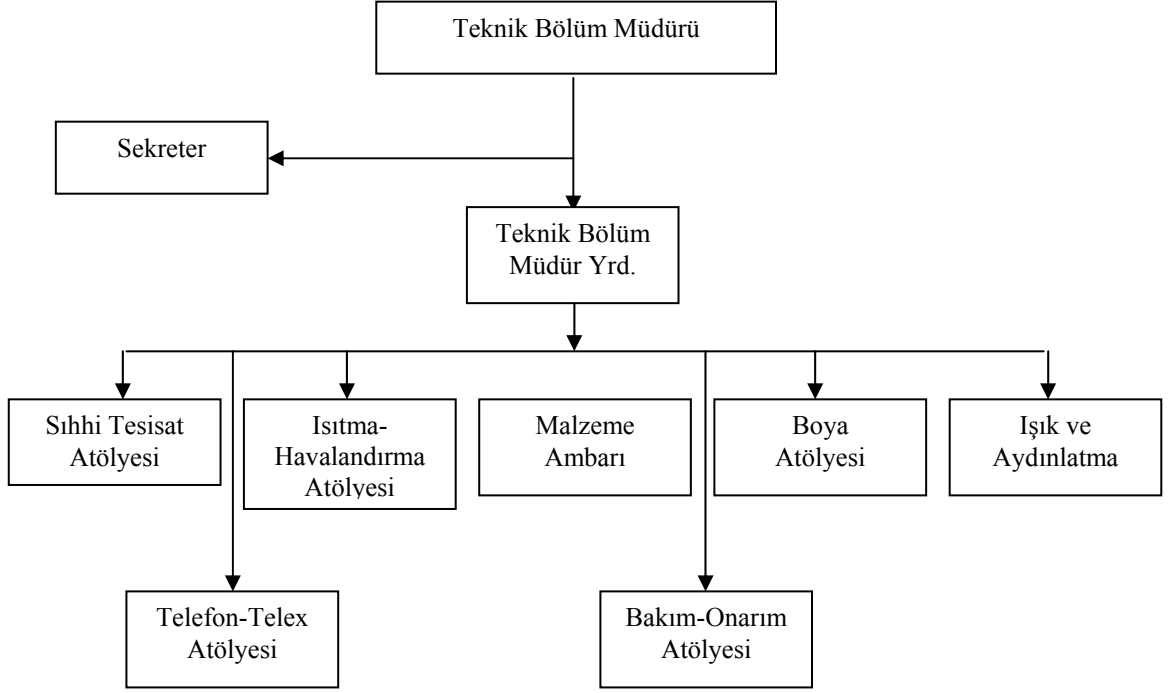
Konaklama işletmesi faaliyette bulunduğu süre içinde teknik bölümün amacı, işletmeyi işler kılmak, bütün bölümlerdeki araç, gereç ve donanımı çalışır durumda tutmak ve konuklara en iyi hizmetin sunulabilmesi için her bölüme destek olmak ve tüm hizmetlerin en ekonomik şekilde yapılmasını sağlamaktır. Konaklama işletmelerinde teknik bölümün sunduğu hizmetlerin başarı ile verilebilmesi için iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. Örnek bir teknik bölüm organizasyonu şekil 2.5'te görülmektedir.

---

<sup>38</sup> Batman, a.g.e., s.102.



Şekil 2.5 Teknik Bölümün Organizasyonu



Kaynak: Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997, s. 180.

#### 2.4.4.2.4 Çamaşırhane Bölümü

Konaklama işletmelerinde çamaşırhane bölümü, otelin kirli çamaşırlarının yıkandığı, bakım ve onarımın yapıldığı, ütülendiği, çamaşır stoklarının düzenlendiği ve çamaşırların alınıp verildiği bölümdür. Günümüz konaklama işletmelerinde, özellikle büyük modern otel işletmelerinde, daha kuruluş aşamasında, çamaşırhane bölümünün geleceğe yönelik olarak, ekonomik bir şekilde çalışması için değişik model ve sistemdeki makine ve teçhizatlarla düzenlenmiş modern çamaşırhanelerin kurulması planlanmaktadır<sup>39</sup>.

#### 2.4.4.2.5 Pazarlama ve Satış Bölümü

Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim işlemidir<sup>40</sup>. Aynı zamanda pazarlama, halkla ilişkiler, satış geliştirme, ticaret,

<sup>39</sup> Şener, a.g.e., s. 185.

<sup>40</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 1991, s. 3.

fiyatlama gibi fonksiyonların ve satışın gerçekleşmesinde optimizasyon olarak da tanımlanabilir<sup>41</sup>.

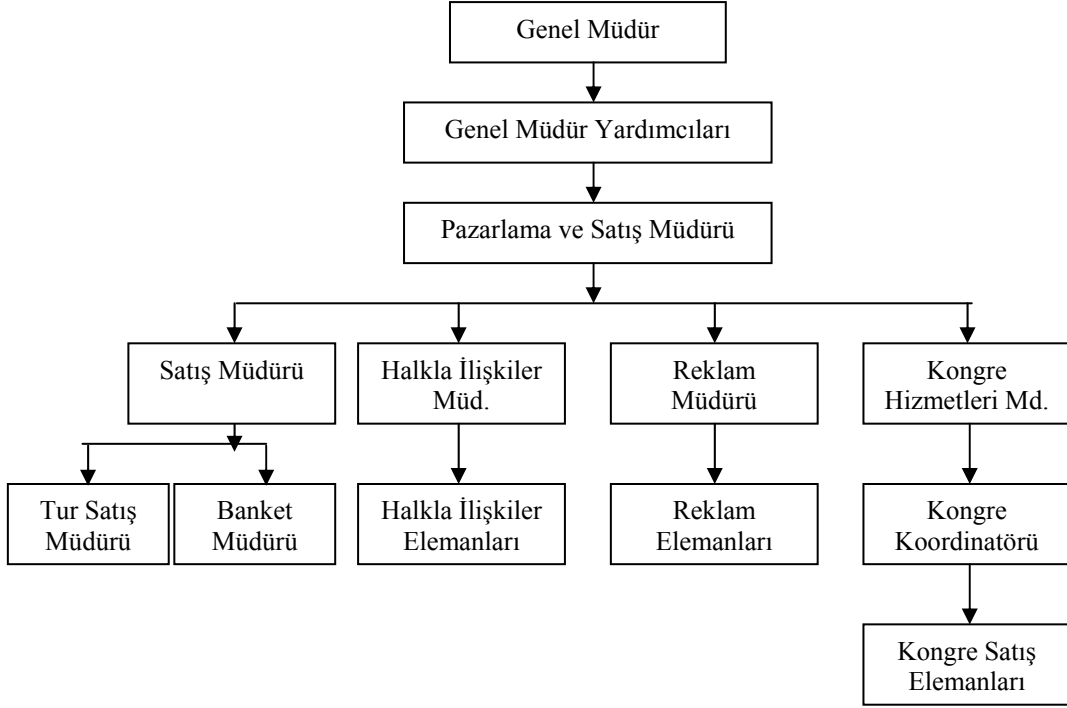
Konaklama işletmelerinde de pazarlama ve satış bölümü oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Sunulan hizmetlere olan taleple bağlantılı olarak satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmak iyi bir organizasyonu gerektirmektedir. Bir konaklama işletmesi açısından bakıldığında, pazarlama ve satış bölümünün, işletmenin diğer bölümleri ile çok sağlıklı bir iletişim sağlaması gerekliliği açıktır. Örneğin, satış bölümünün düzenlediği bir toplantı organizasyonu için özellikle, yiyecek-içecek bölümü ile hemen bir iletişime geçilmesi gerekliliği açıktır. Konaklama faaliyeti de sözkonusu olacaksa, önbüro ve odalar bölümü de devreye girmek durumundadır. Görüldüğü gibi basit bir toplantı organizasyonunda bile bu bölümün diğer bölümlerle ilişkisi çok önemli hale gelmektedir. Bunun için gerekli organizasyon şeması aşağıda şekil 2.6'da gösterilmektedir.

Pazarlama ve satış bölümünden, konaklama işletmesinin insanların hoşuna gidebilecek iyi yönlerine, dikkati çekerek, vermiş oldukları hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini ortaya koyarak, müşterilerin tercihlerini işletmeye çekme fonksiyonunu yerine getirmesi beklenmektedir. Ayrıca bu bölüm, çeşitli potansiyel müşteri veya müşteri grupları arasında aktiviteler geliştirmek durumundadır.

---

<sup>41</sup> Olalı, Korzay, a.g.e., s. 383.

**Şekil 2.6 Pazarlama ve Satış Bölümü Organizasyonu**

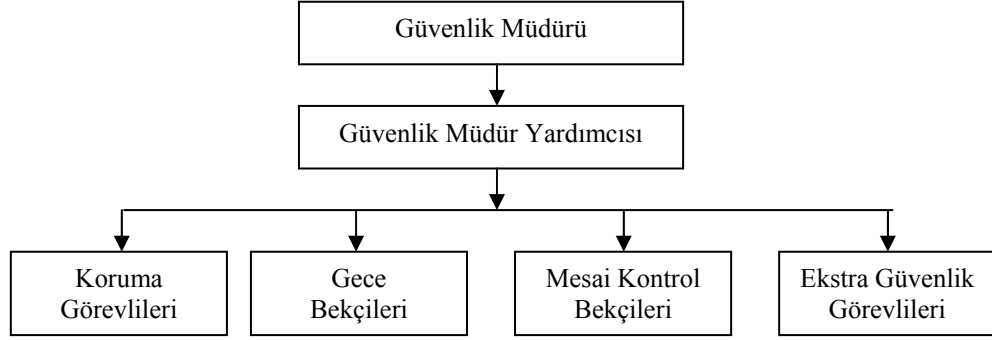


Kaynak: Milton T.ASTROFF, **Convention Sales and Services**, (Cranburg: Waterburg Press, 1991), s. 152.

#### **2.4.4.2.6 Güvenlik Bölümü**

Konaklama işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri, yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından yapılan zarar, hırsızlık, insanların kasten yarattığı olaylar ve sarhoşluktur. Konaklama işletmeleri yukarıda sayılan bu olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak durumundadırlar. Şekil 2.7’de güvenlik bölümü organizasyonu şematik olarak görülmektedir.

Şekil 2.7 Konaklama İşletmelerinde Güvenlik Bölümü Organizasyonu



Kaynak: Batman, a.g.e., s. 134.

## 2.5 Konaklama İşletmelerinde Kalite Kavramı

Kalite kavramı, çok değişik şekillerde kullanılmakta ve genellikle tanımlı yapacak olan kişiye göre de değişebilmektedir. Değişik kalite tanımlarının yapılması, kalitenin çok boyutlu olmasından da kaynaklanmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında ise özellikle kalite kavramının hizmet boyutu ile açıklanmasında yarar vardır. Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeterliliğine dayanan özelliklerinin toplamıdır<sup>42</sup>. Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak da tanımlanmaktadır<sup>43</sup>.

Günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir yapı içine yerleştirilerek stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş anlamda kalite kavramının temel özelliği, bir mal veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı özellikleri kendisinde toplamasıdır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışı gelişmeye başladıktan sonra, kalitenin tanımı da buna uygun olarak değişim göstermiştir. Toplam Kalite Yönetiminin odak noktası, müşteri olduğuna göre, kalitenin tanımını yaparken de, müşteriye ana nokta olarak almak gerekliliği açıktır. Bu durumda kalite; müşteri tatmini ile ölçülen müşteri beklentilerini karşılama ölçüsüdür<sup>44</sup>.

Herşeyden önce kalite, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun özelliklerin, yani yönetim tarafından belirlenmiş standartların sürekli ve tutarlı olarak uygulanması olarak kabul edilmelidir. Konaklama işletmeleri açısından ise kalite, turistlerin mevcut

<sup>42</sup> Rıdvan Bozkurt, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)**, MPM Yayınları No:630, Ankara: 2001, s. 13.

<sup>43</sup> Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Yayınları:812, İstanbul: 2000, s. 1.

<sup>44</sup> Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık Kalite Dizisi No:1, İstanbul: 1998, s. 86.

ya da doğabilecek ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Kalite, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin özelliklerinin tümü olarak kabul edildiğinde, kalite kontrolü de, bu özelliklerin oluşturulmasını sağlayacak faaliyet ve teknikler biçiminde tanımlanabilir.

Konaklama işletmelerinde kalite, aynı zamanda gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni ise, hizmet işletmelerinde verimliliğin fiziksel çıktılardan çok, kalite gözönünde bulundurulmak yoluyla adam/saat başına elde edilen çıktı olarak tanımlanmasıdır.

### **2.5.1 Kalite Maliyet İlişkisi**

Kalite kavramının tanımları yapılırken özellikle dikkati çeken bir nokta, “maliyetlerin düşürülmesine yönelik stratejik araç” yaklaşımının benimsenmesidir. Konaklama işletmelerinde de belirli standartlara bağlı kaliteli mal ve hizmet üretimi ancak etkin bir kalite kontrolü ile mümkün olabilecektir. Kalite kontrolü; istenen kalite özelliklerini sağlayan, işletmenin tasarım, pazar araştırması, araştırma-geliştirme, üretim, satış ve satış sonrası hizmet gibi bölümlerinin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki rollerinin planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir<sup>45</sup>.

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

---

<sup>45</sup> Saime Oral, Osman Avcı Kurgun, Özkan Tütüncü, “**Turizm Sektörlerinde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri**”, Standart, Ekim 1996, s. III.

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

### **2.5.2 Maliyet ve Verimlilik İlişkisi**

Bilgi ve hizmet çalışanlarının verimliliklerini yükselten ülkelerin, rekabette ve ekonomide hakim olacakları düşünüldüğünde, verimliliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve hizmet işinde verimlilik artışı verilen işin hangi performans kategorisine ait olduğuna karar vermeyi gerektirir. Örneğin bir konaklama işletmesinde yatakları yapmak, ürünlerin üretilmesi ve kullanıcıya ulaştırılmasındaki performansa benzer. Fakat burada performans büyük ölçüde miktar ile tanımlanır (bir otel yatağının kaç dakikada yapıldığı gibi). Bu durumda konaklama işletmelerinde verimlilik kavramı ve verimlilik artışı aslında yapılan işin hangi performans kategorisine (kalite-kalitede) ait olduğuna karar vermeye bağlıdır. Yani yapılan işte kalite mi ön planda, fiziksel çıktı mı buna bakmak gerekir. Bundan hareketle konaklama işletmelerinde verimlilik, işletme yönetimi tarafından verilen hizmetin en az maliyetle yapılması, yani girdi maliyetlerinin en aza indirilerek müşterilere verilen hizmetin değer ve kalitesinin artırılması süreci olarak tanımlanabilir<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Türker Susmuş, “Zincir İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Verimliliğe Katkısı”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1996/2, s. 113.

Konaklama işletmelerinde kalite, gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmakta ve verimlilik, fiziksel çıktılardan çok, kalite gözönünde bulundurularak adam/saat başına elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır<sup>47</sup>. Temeli insana dayalı olan konaklama işletmelerinde verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti gerçekleştiren kişinin davranışsal yaklaşımıyla doğru orantılı ele alınmaktadır. Hizmetin sunulduğu anda sağlanmayacak bir müşteri memnuniyetinin işletmenin başarı çıktısına olumsuz etkisi olacağı açıktır. Bu olumsuz etki maliyetleri yükseltme etkisini de beraberinde getirecektir. Hizmette verimlilik artışı ise maliyetleri düşürme ve kalite artışını beraberinde getirecektir. Aslında bu bir döngüdür. Hizmet kalitesinin artırılması da başlangıçta bir maliyet artışını beraberinde getirmekle birlikte, verimliliği de arttırmaktadır. Yaygın olan düşünceye göre yüksek kaliteli hizmet maliyetleri artırır. Oysa gerçekte durumun tam tersi olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Yüksek maliyetle verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Verimlilik artışı maliyetleri düşürmektedir. Kalitenin artırılması için başlangıçta maliyetler yükselir gibi görünmekle beraber, uzun vadede kalitenin yükselmesi maliyetleri düşürecek, verimliliği arttıracaktır. Yüksek hizmet kalitesi müşteri bağlılığını arttıran bir faktördür.

### 2.5.3 Verimlilik Kârlılık İlişkisi

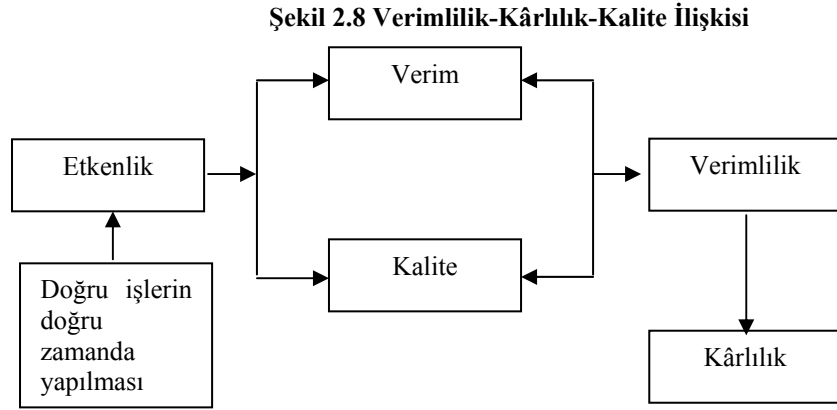
Verimlilik ve kârlılık birbirine karıştırılmamalıdır. Çoğu zaman verimlilik dendiğinde kârlılık anlaşmakta ve bu kavramlar birbiri yerine kullanılmaktadır. Oysa bu kavramların tanımları farklı olduğu gibi ölçümleri ve dinamikleri de birbirinden farklıdır. Kârlılık, satış hasılatı ve maliyetlerle ilgili iken; verimlilik, üretim teknolojisi, girdilerin tam, doğru, etkili ve etken kullanılmasıyla ilgili bir kavramdır. Konaklama işletmelerinde de bu kavramlar birbirine karıştırılmamalıdır. Bir konaklama işletmesinin belli bir dönemde çok kârlı, ama verimsiz olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Tabi kârlılığın ve verimliliğin aynı anda yüksek olduğu durumlar da sözkonusu olabilir. Tüm analizler titizlikle yapılmalı, verimlilik ve kârlılık oranları iyi belirlenmeli, bulunan sonuçlara göre verimliliği ve kârlılığı aynı yönde artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde bunlara ek olarak hizmet kalitesinin iyileştirilmesi

---

<sup>47</sup> Orhan Batman, Recep Yıldırğan, H.Hüseyin Soybalı, “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”, Standart, Kasım 1999, s. 34.

de önemli bir konu olduğundan kârlılık arttırılmaya çalışılırken; verimlilik ve hizmet kalitesi konuları da gözardı edilmemelidir.

Konaklama işletmeleri talebin canlı olduğu dönemlerde genellikle verimli olmayı pek düşünmezler. Esas amaç kârlı olmaktır. Oysa günümüzde, küreselleşmenin artmasıyla; rekabetin evrenselleşmesi, tüketicinin bilinçlenmesi ve pazarın daralması sözkonusu olmaktadır. Bu koşullarda kârlı olmanın, işletmenin ayakta kalmasının esas yolu verimliliği arttırmaktan geçer. Çünkü yüksek verimlilik bir yönüyle düşük maliyet demektir. Kâr ise (satış x hasılat – maliyet) olduğundan artacaktır. Özellikle satış hasılatının arttırılmadığı ve pazarda daralmanın yaşandığı dönemlerde konaklama işletmeleri için kârlılığını devam ettirmenin yolu verimlilik tekniklerini uygulayarak maliyetleri düşürmekten geçer. Kaynaklarını tam, doğru, etkili ve etken kullanan (kaynakları doğru yer ve zamanda, doğru amaçlarla, doğru biçimde kullanma) konaklama işletmeleri en uygun maliyetle daha çok ve daha kaliteli hizmet elde ederler. Bu durum hem enflasyonun yavaşlamasına, hem kârlılığın devamına, hem de talebin canlanmasına neden olacaktır. Verimlilik, kârlılık ve kalite kavramları arasındaki ilişki aşağıda şekil 2.8’de daha açık olarak gösterilmektedir.



Kaynak: Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları No:473, Ankara, 1996, s. 48

#### 2.5.4 Konaklama İşletmelerinde Sendikalaşma ve Verimlilik İlişkisi

Daha önceki bölümde sendikaların, aynı iş kolunda çalışan işgörenlerin işverenlere karşı haklarını almak ve kazandıkları hakları korumak için bir araya geldikleri kuruluşlar olduğuna değinilmişti. Konaklama işletmelerinde çalışan



işgörenlerin de biraraya gelerek sendika çatısı altında toplanma eğilimleri bilinen bir gerçektir. Buna karşılık konaklama işletmeleri yöneticilerinin de sendikalaşmaya soğuk baktıkları gözlenmektedir. Oysa sendikaların konaklama işletmesi yönetimine katkıları olduğu açıktır. Özellikle sendikalar, aynı sendika ücretini uygulayarak çalışanların maaşlarını, rekabetin dışında tutabilirler. Konaklama sektöründe küçük işletmelerin finanse etmekte güçlük çekecekleri işe alıştırma eğitimlerini sendikalar üstlenebilirler. Yine sendikalar; piyasaya nitelikli personel yetiştirme misyonunu üstlenebilir, işletmelere zaman ve para kaybettirmeden aradıkları nitelikte personelin teminini sağlayabilirler. Sendika aracılığı ile tatminkar ücret alan personel daha etkili ve verimli olacaktır.

Konaklama işletmelerinde verimlilik, üretim işletmelerinden farklı olarak, kalite gözönünde bulundurularak değerlendirilmektedir. Kaliteli hizmet ise, müşteri ile doğrudan doğruya ilişki içinde bulunan personel aracılığı ile sağlanmaktadır. Sunulan hizmetin o anda tüketilmesi ve personel ile müşteri arasında doğrudan yüzyüze ilişki, konaklama işletmelerinde personel davranışlarını daha da önemli hale getirmektedir. Motivasyonu iyi, kendini işletmenin bir parçası gibi gören, üst yönetimle sağlıklı bir iletişim içinde bulunan personel çok daha iyi hizmet vererek müşteri memnuniyeti sağlayacaktır. Memnun müşteri ise kaliteli hizmet sunumunun göstergesi olurken, işletme açısından da verimli bir çalışma ortamının varlığını ortaya koyacaktır. Buradan hareketle personel motivasyonunun ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli çalışmalara konaklama işletmelerinin daha fazla önem vermesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde çağdaş yönetim sistemleri kullanılmalıdır. Çağdaş yönetim sistemlerinin bireyi ön plana çıkaran yapılanmaları, çalışanların ihtiyaç ve taleplerini birebir karşılayabilecek işletmelere olan ihtiyacı da ortaya çıkarmaktadır. Sendikalara olan ihtiyaç da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşımda; sendikaların, neden oldukları ücret artışları ve kısıtlayıcı çalışma kuralları ile verimliliği olumsuz yönde etkiledikleri düşünülmekte ve eleştirilmektedir. Oysa modern yaklaşımda karşı bir görüş olarak, monopolist\* ücret artışlarının daha yüksek sermaye ve daha nitelikli bir işgücü kullanımı yoluyla verimliliği arttıracığı da ileri sürülmektedir. Sendikalaşma ile daha düşük işten ayrılma

---

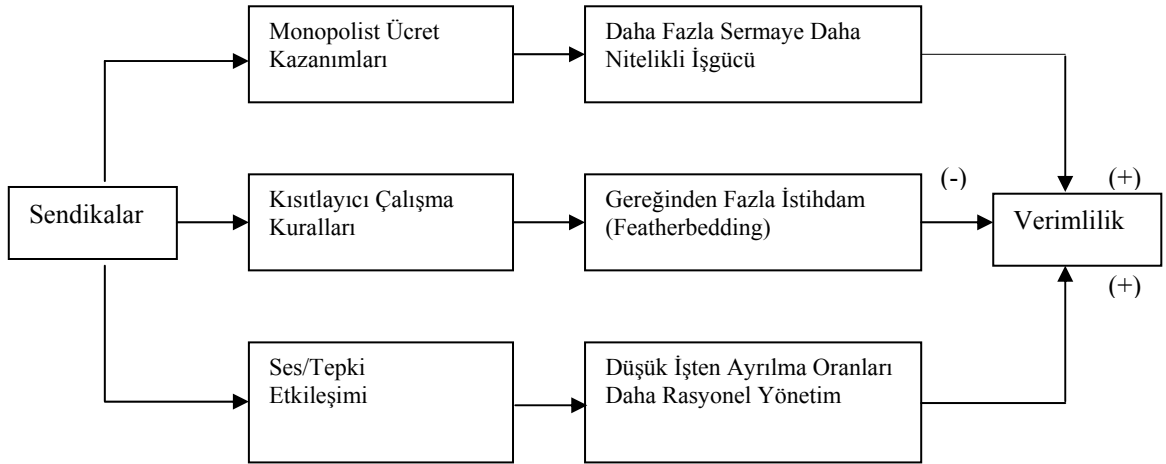
\* Sendikaların üyelerinin ücretlerini, sendikasız işçi ücretlerinden ve rekabetçi piyasa koşulları altında kazanacakları ücretlerden daha yüksek tutmaya çalışmaları sonucu oluşan ücret.

oranları ve daha rasyonel yönetim politikaları ile sendikaların verimliliğe olumlu etkilerinin olacağı da düşünülebilir.

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

Ekonomi teorisyenleri, sendikaların toplu sözleşmeleri uygulama yeteneği ve gücünün daha gelişmiş toplu sözleşmeler ve düzenlemeleri ile daha yüksek ekonomik etkinlik yarattığını düşünmektedirler. Modern fayda teorisi olarak nitelendirilebilecek “kollektif ses/kurumsal tepki” yaklaşımı, sendikaların ekonomik ve politik etkilerini yararlı olarak görmektedir<sup>48</sup>. Aşağıda şekil 2.9’da bu ilişki daha açık olarak görülmektedir.

Şekil 2.9 Sendikalar ve Verimlilik



Kaynak: Güngör Turan, “Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2000/3, Ankara, s. 39.

<sup>48</sup> Güngör Turan, “Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2000/3, Ankara, s. 39.

Emek piyasasında “sesin”, işverenle değişmesi, zorunlu koşulları tartışması anlamına geldiği düşünülür. Modern endüstriyel ekonomilerde sendika kolektif ses aracıdır. Sendikalı konaklama işletmesinde, sendika pazarlık masasında taleplerini belirtirken bütün işgörenleri gözünde bulundurur. Yine kolektif ses yoluyla sendikalar, esas olarak, işyerlerindeki sosyal ilişkilerin değişmesine katkıda bulunurlar.

Ses/kurumsal tepki modelinin sendikalarda verimliliği artırıcı etkisi aşağıda sıralanmaktadır<sup>49</sup>.

- Sendikalar işten ayrılma oranlarını azaltarak, üretim yöntemlerini değiştirerek daha etkin politikaları yönetime benimseterek, işçiler arasındaki morali ve işbirliğini geliştirerek verimlilik üzerinde olumlu etkilerde bulunur.
- Sendikalar bütün işçilerin tercihleri hakkında bilgi toplar, işletmenin iyi bir ücret ve personel politikası belirlemesini sağlar.
- Sendikaların “standart ücret” politikaları belli bir işletme ya da sektörde sendikalı işçiler arasında eşitsizliği azaltır.
- Sendika kuralları, terfi, işten çıkarma ve işe geri almada keyfi uygulamaların sahasını daraltır.
- Sendikacılık esas olarak marjinal (genellikle daha yaşlı) işgörenler arasındaki güç dağılımını değiştirir.

Sendikaların farklı verimlilik etkileri söz konusudur. Endüstri ilişkileri ortamı ya da sendika-yönetim ilişkileri, sendikaların verimlilik etkisini ortaya koyan faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim ile sendikalar arasında işbirliğine dayalı katılımcı bir endüstri ilişkileri ortamında sendikalar verimlilik artışına önemli katkılar sağlayabileceklerdir.

## **2.6 Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler**

Daha önce de belirtildiği gibi kalitenin değişik açılardan pek çok tanımı bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından hizmet kalitesi kabul edilebilir standartların hedef kitleye ulaştırılması olarak tanımlanabileceği gibi tüketiciler tarafından hizmetlerin nasıl algılandığının saptanması ve buna uygun politikaların

---

<sup>49</sup> Güngör, a.g.m., s.40.

üretilmesi şeklinde de tanımlanabilir<sup>50</sup>. Zaten genel olarak turizm sektöründe de kalite için yapılan tanımlama, kalitenin tüketici tarafından ürün veya hizmette aradığını bulması, diğer bir deyişle ihtiyaçlarının karşılanma derecesi olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle 1980'lerde yapılan çalışmalarda, heterojen ve elle tutulmaz yapısının hizmetin kalite derecesinin değerlendirilmesinde önemli sorunlar yarattığı belirtmiştir. Yine turizmin özellikle de konaklama sektörünün işgücü yoğun bir endüstri olması ve üretimle tüketimin aynı anda ve yerde gerçekleşmesi de kalite ölçümlerini zorlaştırmaktadır.

1985 yılında Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen ve hizmette kaliteyi ölçmeye yarayan bir araç olan SERVQUAL ile bir dinleme kulübünün müşterileri arasında kalite tanımlaması konusunda yapılan bir araştırmada, kalite tanımının geleneksel beş boyutu şöyle belirlenmiştir<sup>51</sup>:

- Fiziksel özelliklerin yeterliliği,
- Hizmetlerin söz verildiği şekilde yerine getirilmesi,
- Hizmet verenlerin hemen tepkileri,
- Çalışanların müşterilere yardımları ve
- Müşteri hizmetinin yeterliliği.

Görülmektedir ki, konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi temelde, müşterileri ve hizmeti veren personeli etkileyen faktörlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte müşterileri ve personeli birlikte etkileyen faktörler de mevcuttur. Şimdi kısaca bunlara değinmekte fayda görülmektedir.

### **2.6.1 Müşteriyi Etkileyen Faktörler**

Hizmet üretiminin ve tüketimin aynı zamanda olması ve bu sürecin müşterinin katılımı olmadan gerçekleşmemesi nedeniyle müşteri, üretim sisteminin ve hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir elemanı haline gelmektedir.

Günümüzde kalite, müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiştir. Modern işletmecilik anlayışı, işletmenin bütününün müşteri odaklı olmasını, müşterinin istek ve ihtiyacına göre hareket etmesini gerektirmektedir. Değişen çevre ve pazar koşullarından konaklama

---

<sup>50</sup> Orhan İçöz, İge Pınar Tavmergen, “**Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**”, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizm Sempozyumu, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16 Nisan 1998, Ankara, s. 128.

<sup>51</sup> İçöz, Tavmergen, a.g.m., s. 128.

işletmeleri de yoğun bir şekilde etkilenmekte olduklarından, müşteri memnuniyetine dönük koşulların oluşturulması, çağdaş yönetim anlayışı olarak benimsenen bir yaklaşımı getirmiştir<sup>52</sup>. Yeni bir müşteri kazanmak, mevcut müşterilere satış yapmaktan altı kat daha maliyetlidir<sup>53</sup>. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), mevcut ve sadık müşteri ile birebir ilgilenerek onlardan sağlanacak yeni kazançları yükseltmeyi hedefler. CRM, müşteriyi tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişki kuran bir felsefedir. Mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve sezme yönündeki tüm çalışmaları kapsayan CRM, kalitenin artırılmasına da etkili olabilmektedir<sup>54</sup>.

Müşteri hizmet sürecine doğrudan katıldığından aslında kısmen üretici konumundadır. Müşteri, üretici rolü ile, verdiği bilgilerin nicel niteliği ve bu bilgileri sunuş biçimi ile hizmet kalitesini etkileyecektir. Bu noktada kişilik değişkeni karşımıza çıkmaktadır. Birey, kişilik yapısı nedeni ile, çevreden değişik biçimde etkilenir, aynı şekilde çevreyi de etkiler. İletişim, bireylerin kişiliklerinin karşılıklı olarak hareket halinde olmasına bağlı bir ilişki sistemidir<sup>55</sup>. İnsanın etkileşimine ya da bireyler arası iletişime dayanan hizmet kalitesinin istenen düzeyde gerçekleşmesi, bu iletişimin etkin biçimde yürütülebilmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile, kişilik özellikleri, hizmet ilişkisinin niteliğini ve sonucunu etkileyen önemli bir faktördür. Hizmet kalitesini etkileyen faktörler bir bütün olarak şekil 2.10' görülmektedir.

Beklentiler, müşterinin hizmete ilişkin isteklerini veya arzularını ifade ederken, müşterinin hizmetten yararlanmakla sağlamayı umduğu yararlar olup, onun hizmet ilişkisine girmesinin asıl nedeni olmaktadır. Beklentiyi oluşturan, hizmetin algılanan niteliği ve müşterinin kişilik özellikleridir denebilir. Beklentiler, bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmekte ve daha sonra, hizmet karşılaşmasında, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir. Beklentiler, hizmetin kaliteli olup olmadığının da bir ölçütüdür. Algılanan hizmetin beklentileri ne derece karşıladığı, algılanan hizmet kalitesinin düzeyini belirlemektedir.

Kısaca müşteriyi etkileyen faktörler; müşterilerin kişilikleri, müşterilerin beklentileri ve hizmetin algılanması olarak özetlenebilir.

---

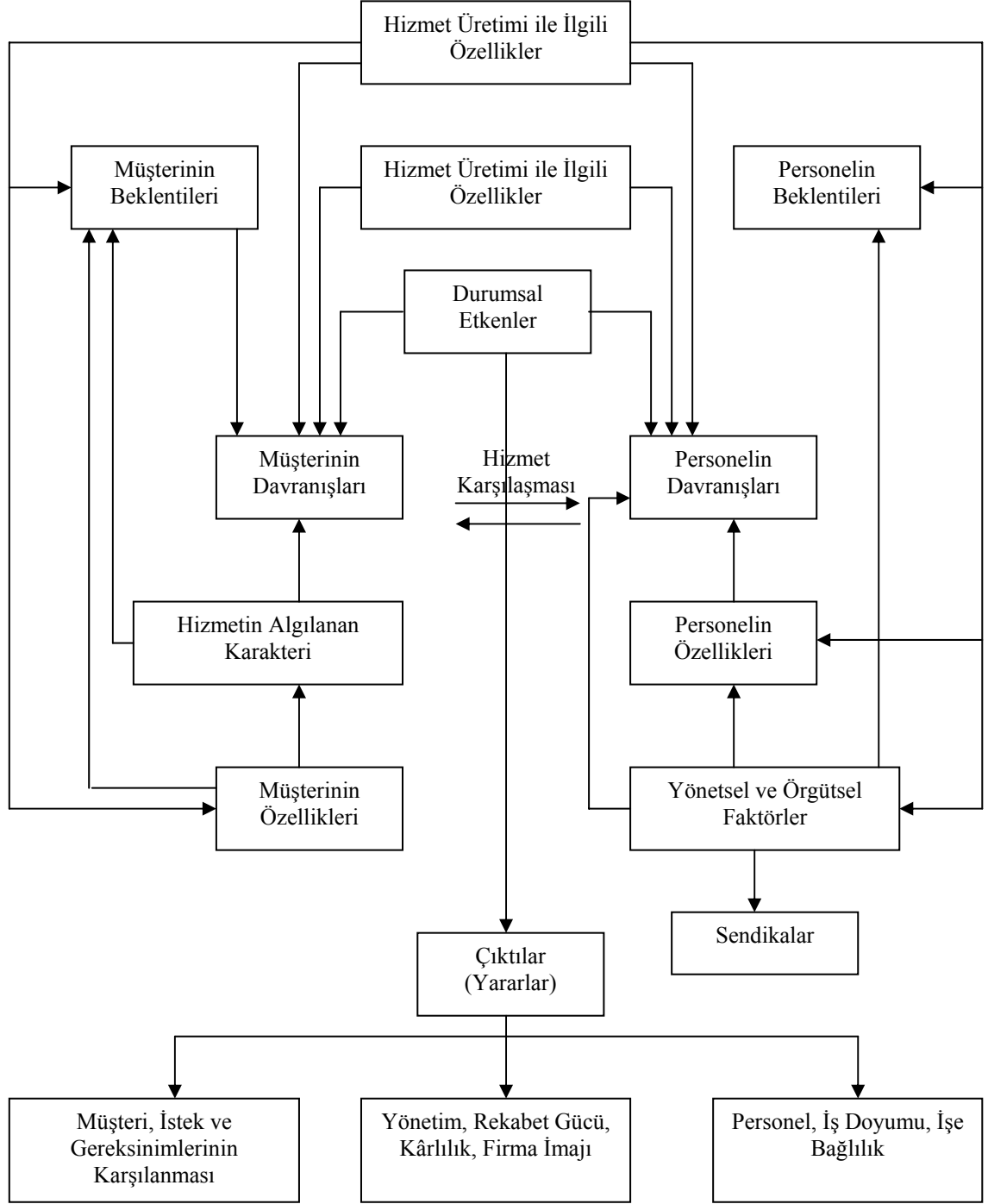
<sup>52</sup> Berrin Yüksel, "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelemesi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1998/2, s. 73.

<sup>53</sup> <http://www.sbs.com.tr/turkce.asp?1=2&2=3&3=1> (22 Şubat 2005), s.1-2.

<sup>54</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=289> (22 Şubat 2005), s.3.

<sup>55</sup> Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir: 1998, s. 62.

Şekil 2.10 Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir: 1998, s. 61.

### 2.6.2 Hizmeti Veren Personeli Etkileyen Faktörler

Konaklama işletmelerinde müşteri ile doğrudan temasta bulunan personelin iki işlevi, örgütün etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Bunlardan ilki, müşteri ile birlikte hizmeti üretmesi ve sunması; ikincisi, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi sırasındaki davranışları ile müşterinin kalite değerlendirmelerine temel oluşturmasıdır. Hizmetin sunumunda, personelin davranışı ya da performansı; onun kişilik özelliklerinin bir parçası olan bilgisi, yeteneği, zekası ve buna bağlı olarak işini düzenleme ve sorunlara çözüm getirme biçimi ile yakından ilgilidir. Performans, müşteri ile personel arasındaki iletişim sorunlarını etkileyen bir faktördür. Gereklerine uygun hizmet veremeyen bir personelin müşteriler ile iletişim sorunu yaşayacağı aşıkardır. Örneğin bir otel odasının temiz ve düzenli olmaması müşterinin personele tepki vermesine neden olabilecektir. Yine sorun çıktığında personelin, müşterinin şikayet veya yakınmalarına çözüm getirebilme yeteneği veya isteğinin, müşterinin hizmet kalitesi doyum düzeyini belirleyeceği de ortadadır. Bir konaklama işletmesinde rezervasyona rağmen müşteriye bir oda bulunamaması durumunda; özür dilemek yerine, kişiye daha iyi bir oda temin etmek hizmetin doyurucu olarak algılanmasına yetecektir. Hizmet karşılaşmasında müşteri ile direk ilişkide bulunan personel; kişilerarası ilişkiler, davranış esnekliği, şartlara uyum yeteneği ve empati gibi yetenek ve becerilere sahip olmalıdır<sup>56</sup>.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini etkileyen bir başka nokta da, personelin beklentileridir. Personel, hizmet karşılaşmasına girmekle, bir takım yararlar veya ödüller sağlamayı ummaktadır. Bunlar; ekonomik kazanç gibi maddi ya da başarı, tanınma, güç sahibi olma gibi manevi olabilir. Konaklama işletmesi, personelinin beklenti ve isteklerini doğru algılayarak karşılayabildiği ölçüde, müşterilerine daha iyi hizmet verebilecektir. İşten memnun olan personel; daha iyi güdülenerek daha iyi hizmet verecektir. Bunun sonucunda müşterilerin memnuniyeti aynı zamanda işletmenin de etkinliğini artıracaktır.

Personeli etkileyen faktörler arasında sendikaların etkilerini unutmamak gerekir. Sendikal faktörlerin personelin davranışları üzerindeki doğrudan etkisi son yıllarda daha sık gündeme getirilmektedir. Hizmet sosyal bir süreçtir. Hizmet işletmelerinde sendika, bu süreçleri yönlendirme etkisine sahiptir. Dolayısıyla hizmet işletmeleri; sendikaların

---

<sup>56</sup> Uyguç, a.g.e., s. 65.

etkinliğine daha duyarlı olup, bu işletmelerde örgütün değerleri, kültürü ve özellikleri ile yakından ilgili olan bireysel güdülenme ve özgürlüklere önem vermelidir. Hizmet kalitesine duyarlı olan konaklama ve otel işletmelerinde çalışan personelin, sendikalardan aldığı davranışları müşteriye doğrudan yansıttığı, yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

### **2.6.3 Müşteriyi ve Personeli Birlikte Etkileyen Faktörler**

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini, müşteriyi ve personeli de içine alarak etkileyen faktörler; hizmet üretimi ile ilgili özellikler, fiziksel özellikler ve durumsal etkenler olarak sıralanabilir. Hizmet üretimi ile ilgili özellikler; hizmet üretimi ve sunumu sürecinde müşteri ve personelin beklentilerini ve onlardan beklenen davranışları belirlediği için; personelin iş doyumunu ve müşterinin kaliteyi algılamasını etkilemektedir.

Hizmetin tüketilme sıklığı, herbir ziyaretin süresini belirlediği için, hizmet üretimi ile ilgili esas etkenlerden biri durumundadır. Hizmeti üretmek ve sunmak için kullanılan teknoloji hizmet karşılaşmasının niteliğini etkilemektedir. Kullanılan teknolojinin insan ve/veya mekanik ya da elektronik donanımla olup olmadığı; hizmet veren personelin üretim sürecine katılıp katılmayacağı ve hizmet sunumunun insan ve/veya teknik araçlarla yapılıp yapılamayacağı gibi konuları içerecektir. Hizmet, üretim işlevinin fiziksel veya duygusal niteliği hizmetin içeriğini belirlemekte, bu da hizmet üretimi ile ilgili önemli bir faktör olmaktadır. Bir başka hizmet üretimi ile ilgili nokta da, hizmetin karmaşıklığı, yapılan faaliyetlerin sayısı ve bu faaliyetler arasındaki karşılıklı ilişkinin fonksiyonudur. Hizmetin verildiği yer de hizmet üretimi sürecinde çok önemlidir. Müşterinin bulunduğu yerde verilen hizmetler, hizmet veren personelin bulunduğu yerde verilen hizmetler ile aynı değildir.

Fiziksel destek, hizmet üretimini olanaklı kılan ve/veya kolaylaştıran çevreyi belirtmektedir. Genellikle, hizmet veren personel ve teknik araç, gereç vb. müşteriyi doğrudan etkileyen kalite yaratıcı kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Özellikle, işlevsel kalite ve firma imajının, müşterinin bu faktörlerle olan etkileşimlerini algılamasına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Hizmetler çevre ile de bir bütün halindedir. Bu yüzden işletme personelinin görebildiği şeylerin çoğu, hizmet karşılaşması sırasında işletmenin fiziksel sınırları içindeki müşteriler tarafından da görülebilmektedir. Müşterilerin hizmet



ortamını algılamaları, hizmetin ne olduğu hakkında kendi kişisel gerçeklerini oluşturmada, ayrıca; hizmetten sağlayacakları doyum ve o hizmetten yararlanma veya alternatif hizmet arama niyetlerini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Hizmet karşılaşmasının etkinliğinde durumsal etkenlerin önemli payı vardır. Müşteri ve personelin o andaki ruh halleri, yorgun olup olmamaları; aynı hizmeti veren kişi veya işletmelerin olması; o anda hizmetten yararlanan müşterilerin sayısı durumsal etkenler arasında sayılabilir<sup>57</sup>.

## **2.7 Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi**

### **2.7.1 Toplam Hizmet Kavramı**

Toplam hizmet kavramından önce öncelikle hizmetin tanımını yapmak gerekmektedir. Hizmet çok genel olarak, üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem olarak tanımlanabilir<sup>58</sup>. Hizmet çok değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları; hizmeti sınıflandıran yada listeleyen tanımlar olabileceği gibi bazıları da hizmetin temel özelliklerini vurgulayan tanımlardır. Yine bir başka yaklaşımda hizmet yerine hizmet paketi veya toplam hizmet kavramı üzerinde durulmaktadır. Hizmet paketi kavramı, hizmetin soyut yanı ile birlikte somut tarafını da dikkate almaktadır. Örneğin bir restoranda sunulan yiyecek ve içecekler hizmetin somut kısmını oluşturmaktadır. Bunların müşteriye fiziksel, psikolojik ve duygusal doyum sağlayan bir yanı vardır ki bu da soyut kısmıdır.

Kalite kavramına bakıldığında da çok değişik tanımlamalara rastlanmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı kaliteyi, “müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluk derecesi” olarak alan tanımlamalardır. Bu tanımlamadan ortaya çıkan, kalitenin ne olduğuna müşterinin gereksinimlerinin yada kısaca müşterinin kendisinin karar verdiğidir. Buradan hareketle kalite kavramının tanımı, hizmet kalitesi kavramını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü hizmet kalitesinde de müşterinin söyledikleri önemli olacaktır ve bu oldukça değişken bir hal alacaktır.

Genellikle yapılan kalite tanımları mamul kalitesini içerdiğinden bu tanımları doğrudan hizmet kalitesi kavramına uyarlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB) hizmet kalitesini farklı bir yaklaşımla ele

---

<sup>57</sup> Uyguç, a.g.e., ss. 70-77.

<sup>58</sup> Uyguç, a.g.e., ss.8.

almışlar ve hizmet kalitesini; müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ve yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslaması sonucu, beklentileri ve algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak tanımlamışlardır.<sup>59</sup> PZB'nin, üretim kalite ölçütlerinin hizmetlere uygulanamaması nedeniyle geliştirdikleri SERVQUAL tekniğine göre, kalite tanımının beş geleneksel boyutu vardır. Bunlar; fiziksel özelliklerin yeterliliği, hizmetin vaadedildiği şekilde yerine getirilmesi, personelin hizmeti en kısa sürede vermesi, personelin müşterilere yardımseverlik çerçevesinde davranmaları ve personelin özenli hizmet ile beklentilere cevap vermeleridir. Ancak bunların da kalitenin sağlanmasında yeterli olmadığı, bunlara ilave olarak, müşterilerin bekledikleri ve algıladıkları hizmet kalitesinin ölçülerek karşılaştırılmasının gerekliliği ortaya konmaktadır.<sup>60</sup>

Turizm işletmelerinde kalite, müşterinin mevcut yada ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, verimliliğin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin düşürülmesi amacına yönelik bir araçtır. Turizmde hizmet kalitesi; müşterinin ihtiyaçlarıdır, beklentilere uygunluktur, sürekli başarıdır, eksiksiz ve hatasız hizmeti sunmaktır. Turizmde kalite ölçülüp değerlendirilebilen ve müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir değerdir.<sup>61</sup>

Zeithaml, Parasuraman ve Berry; hizmeti, çıktısı fiziksel ürün olmaksızın, üretildiği zamanda tüketilen, rahatlık ve zaman gibi artı değer sunan tüm ekonomik faaliyetler olarak tanımlarken; hizmet kalitesini, beklenen hizmet ve algılanan hizmet performansının karşılaştırılması olarak belirlemişlerdir. Hizmet kalitesinin boyutlarını da; güvenilirlik, heveslilik, inanılabilirlik, anlayış ve yetkinlik (somut unsurlar) olarak ortaya koymuşlardır.<sup>62</sup> Dikkat edilirse hizmet kalitesinin tanımlanmasında müşteri yani insan ön plandadır. Burada önemli olan ve çok açık ifade edilmeyen nokta müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin iyi tespit edilebilmesidir. Müşterinin beklentileri ve ihtiyaçları ne kadar doğru belirlenebilirse hizmet kalitesi de o kadar iyi olacaktır.

Hizmet kalitesi yönetimi de, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişkenliğini esas alarak, müşterilerin algıladıkları hizmet düzeyini ölçmenin önemini

---

<sup>59</sup> Hokey Min, Hyesung Min. “**Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives**” **International Journal of Quality&Reliability Management**. Vol. 14 No.6, 1997, s.582.

<sup>60</sup> Uyguç, a.g.e., s..28.

<sup>61</sup> İge Pınar Tavmergen, **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2002, s.30.

<sup>62</sup> Barr Render, Cengiz Haksever, Roberta S.Russell, Robert G. Murdick, **Service Quality and Continuous Improvement**, Prentice-Hall, New Jersey : 2000, s.331-332.

savunan anlayıştır denebilir.<sup>63</sup> Hizmet kalitesi yönetimi, müşteriye memnun etmeye yönelik olarak, doğru hizmeti ilk seferde sunmaya, hata karşısında hızlı bir şekilde telafi edici stratejiler geliştirmeye ve sürekli iyileştirmeye odaklı olmalıdır. İnsanın en önemli unsur olduğunun farkında olan bir yönetim sistemi olarak hizmet kalitesi yönetimi ile işletmeler, işgörenlerini bu yönde eğiterek cesaretlendirmelidirler. Hizmet sektöründe teknik kalite (ürünün işlevini yerine getirme yeteneği,örneğin bir televizyon için ses ve görüntü niteliği, renk ve uzak istasyonları alabilme yeteneği gibi özellikler) unsurlarının yanında hatta daha da önünde olarak teknik olmayan insan davranışlarına bağlı kalite unsurları (personelin yemek servisini yaparken yüzündeki ifade; resepsiyonda görevli personelin müşteri ile diyalogunda ses tonu, vurgulamaları, kibarlığı v.b. davranış özellikleri) da dikkate alınmalıdır. Çünkü müşteri tarafından algılanan kalite düzeyi üzerinde asıl belirleyici olan bu teknik olmayan kalite unsurlarıdır.

### 2.7.2 Hizmetleri Mallardan Ayıran Özellikler

Bireylere veya topluma maddi mal satışı olmaksızın bir kullanım değeri yaratan her türlü etkinlik olarak da tanımlanabilecek hizmeti veren hizmet işletmeleri; yönetim, banka, ticaret, eğitim, taşımacılık, sağlık, turizm vb. işletmelerdir.<sup>64</sup> Hizmet işletmeleri, belirli oranda kar sağlamak amacıyla sermaye, emek, doğal kaynaklar, bilgi gibi temel üretim faktörlerinin, toplum bireylerinin belirli ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara tatmin sağlamak amacı ile soyut faaliyetler gerçekleştiren, kısaca hizmet üreten ekonomik ve sosyal kuruluşlardır. Turizm işletmeleri de bu özellikleri taşımaktadır. Yapısı itibarıyla, turizm işletmeleri de, bireylerin seyahat, dinlenme ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik her türlü faaliyeti yerine getiren kuruluşlardır. Yine genel olarak hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar, hizmet sektörünün ekonomik krizlere çok daha fazla duyarlı olması, teknolojik gelişmenin diğer sektörlerle kıyasla daha az önemli olması ve istihdamın kaynağını oluşturmasıdır.

Genel anlamda hizmet ve imalat sektörleri arasındaki önemli farklılıklara da değinmekte fayda vardır. Hizmet sektöründe, işlemler bir çok insanla doğrudan yapılır, işlem hacmi genellikle çok büyüktür, kağıt kullanımı çok fazladır, yazışma bir hayli

---

<sup>63</sup> Stephen George, Arnold Weimerskirch, **Total Quality Management**, John Wiley&Sons,Inc., United States of America 1998, s.6.

<sup>64</sup> Emine Erdoğan, Sezer Korkmaz, “**Türk Ekonomisinde Hizmet Sektörünün Durumu ve Rekabet Gücü**” 3. Verimlilik Kongresi, 14-16 Mayıs 1997, Ankara:1997, s.453.

fazladır, işlem başına düşen para miktarı göreceli olarak azdır, hata yapılabilecek süreçler fazladır, makine, teçhizat kontrolü pek yoktur ve müşterinin alacağı hizmeti standartlaştırma şansı olmaz. Buradan hareketle hizmetleri mallardan ayıran bazı özellikler şöyle sıralanabilir;<sup>65</sup>

- Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen ve hissedilmeyen soyut etkinliklerdir. Hizmet üreten işletmeler açısından hizmeti tanımlamak ve açıklamak oldukça zordur. Mallarda imalatın kalite standartları belirlenebilirken, hizmetlerde kalite standartlaştırması sorun olmaktadır. Müşteriler açısından da hizmeti değerlendirmek oldukça zordur. Müşteri hizmetin değerini ve niteliğini, ancak satın aldıktan sonra yada hizmetin tüketilmesi sürecinde değerlendirebilir. Bu yüzden hizmetleri depolama olanağı olmadığı gibi patent aracılığı ile koruma da mümkün olmamaktadır. Yine hizmetler mallar gibi, teşhir edilemez, tanıtılamazlar. Fiyatlandırılmaları da zordur.
- Hizmetler dayanıksızdır, çoğunun yararı kısa sürelidir. Mal satın alındığında mülkiyet müşteriye geçerken, yiyecek-içecek gibi dayanıksız tüketim mallarında mülkiyet tüketim bitene kadar olacaktır. Benzer şekilde seyahat ve konaklama hizmetinin alınmasında tüketim kısa sürelidir.
- Hizmetler farklılaştırılmış ve türdeş olmayan etkinliklerdir. Bir hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişiden kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta hizmetin verilmiş zamanına göre değişebilir.
- Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda olmaktadır. İmalat işletmelerinde firma ve müşteri malın satın alınması aşamasında karşılaşılır, yani müşteri malın üretim aşamasını görmez. Buna karşın hizmet işletmelerinde hizmetin üretimi, satın alınması, kullanımı ve değerlendirilmesi aynı anda olmaktadır. İşletme ve müşteri tüm bu süreç boyunca etkileşim halindedir ve müşteri aynı zamanda üretim sürecine katılmaktadır. Bir kişinin seyahat etmesi, bir konaklama işletmesinde kalması buna örnek olarak verilebilir. Bu durumda hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasında dağıtım kanallarını kullanma ihtiyacı da azalmaktadır. Ya müşteri hizmet veren işletmeye gidecek yada hizmet

---

<sup>65</sup> A.Parasuraman, A.Valarie Zeithaml, Leonarrd L. Berry. "A Conceptual Model of Service Quality," Journal of Marketing, Fall, 1985, s.35.

veren işletme müşteriye gidecektir. Şunu da belirtmek gerekir ki, hizmetlerin bir merkezden kitlesel olarak üretimi de oldukça zordur, hatta bazı durumlarda imkansızdır. Hizmet kalitesi hizmeti veren kişinin veya işletmenin etkinliği kadar müşterinin etkinliğine de bağlı olacaktır. Ayrıca hizmeti alan müşteriler kadar, alacak olan müşteriler de çoğu zaman bu sürece tanık olacaklardır.

- Hizmetler emek-yoğun olarak üretilirler. Daha az teknik araç-gerece ihtiyaç duyulur. Ancak insan gücünün harcadığı zaman, çaba ve maliyet yüksektir. Hizmeti veren kişi hizmeti üretirken aynı zamanda satışa da katkıda bulunur.

Yukarıda üzerinde durulan farklılıklardan da anlaşıldığı gibi, hizmeti sunan ve hizmeti alan kişinin yüzyüze, doğrudan ilişki içinde olması, hizmet kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Müşteri ile karşılaşma anında en doğru hizmet, ilk seferde verilmek durumundadır. Çıkan problemin düzeltilme zamanı da hizmetin verildiği an olmalıdır. Aksi takdirde hatanın düzeltilme şansı kalmaz çünkü müşteri hizmetin verildiği yeri terk etmiş olacaktır. İşte bu yüzden hizmet kalitesi aslında tamamen “müşteri istek ve zamanlamasına bağlıdır” saptaması yanlış olmayacaktır.

### **2.7.3 Mal ve Hizmet Kalitesi Arasındaki Farklar**

Hizmet fiziksel bir yapı değil, bir fonksiyondur. Bu yüzden sadece hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar test edilebilir. Yine bunun da hizmetin kalite ölçüsü olduğu söylenemez. Malın kalitesini nesnel ölçütlerden yararlanarak değerlendirmek mümkün iken, hizmetlerin değerlendirilmesinde müşterilerin algılamalarına bakmak gerekecektir. Müşteri için hizmetin kalitesini belirlemek, herhangi bir malın kalitesini belirlemekten daha zor olacaktır. Hizmetler standartlaştırılmadığı için hizmet kalitesi de değişkenlik gösterecektir. Yine hizmet kalitesi, üretim sonucu ortaya konulan çıktıyı ve bununla beraber hizmetin nasıl ve ne şekilde verildiğini de kapsamaktadır. Hizmetlerin çeşitliliği ve temel özelliklerinin farklılığı hizmet kalitesinin kontrolünü de zorlaştırmaktadır.

Hizmeti mallardan ayıran özellikler aynı zamanda, hizmet kalitesi ve mal kalitesi arasındaki yaklaşım farklarını da belirlemektedir. Mallarda standartlaştırma ve kalite ölçümünde kantitatif (nicel) tekniklerin kullanılması mümkünken, hizmet kalitesinin ölçülmesinde daha çok kalitatif (nitel) teknikler kullanılmaktadır. Yine

mallarda sözkonusu olabilecek seri üretim hizmetlerde mümkün olmamaktadır. Çünkü hizmetler genellikle müşteriye özel tasarlanır ve sunulurlar. Bu sürecin sonunda hatalı hizmet genellikle düzeltilerek müşteriye geri sunulamaz. (İlk seferde, doğru ve tam hizmet yaklaşımı.)<sup>66</sup>

#### **2.7.4 Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Kavramı**

Hizmet kalitesi kavramı son yıllarda turizm sektöründe sıklıkla kullanılmaya ve özellikle başarının en önemli kriterlerinden biri olarak algılanmaya başlanmıştır. Uzun vadede kaynaklarını verimli kullanmayan, kaliteli hizmet üretemeyerek müşteri memnuniyetini sağlayamayan turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri neredeyse olanaksız hale gelmiştir.

Turizm işletmeleri bu gelişmelerden etkilenerek, günümüzde hizmetin yerine getirilmesinin yeterli olmadığını, müşteri memnuniyetin sağlanabilmesi için müşterilerinin ne beklediklerinin iyi belirlenmesi ve bu yönde hizmetin sunumu ile başarının sağlanabileceğinin bilinci içindedirler. Yani hizmette kalitenin tanımı müşteri tarafından belirlenmektedir<sup>67</sup>.

Toplumda kalite bilincinin yerleşmesi; bilinçli tüketici profiline oluşması ile turizm işletmelerinden beklenen değerlerin değişikliğe uğramasına neden olmuştur. Teknolojideki gelişmeler ve rekabet ortamında meydana gelen değişimler, hizmetlerin hazırlanmasında ve sunulmasında konforu da beraberinde getirmiştir. Özellikle son yıllarda, sunulan hizmet müşterinin beklentilerine cevap veremeyecek nitelikte ise işletme baştan başarısızlığı kabul etmiş sayılmaktadır. “Turizm işletmeleri açısından kalite; turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır.”<sup>68</sup> Bugünün üretim anlayışında müşterinin ihtiyaç ve beklentileri, kalitenin en belirleyici faktörlerinin başında gelmektedir. Bu yüzden turizm ürünü için kalite, müşterilerin beklentilerine uygunluk olarak da düşünülebilir. Kalite sürekli başarıyı gerektirir. Turizm işletmelerinde mükemmelliğe doğru sürekli gelişim, kaliteyi de

<sup>66</sup> Alp Esin, **ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, Metu Press, Ankara: 2002, s. 14.

<sup>67</sup> Charles N. Weaver, (Çev.) Tuncay Birkan-Osman Akınhay, **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 1997, s.201.

<sup>68</sup> İge Pınar Tavmergen, **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2002, s. 30.

beraberinde getirmektedir. Turizm sektöründe kalite, sunulan hizmetin eksikliğini veya hatasını bulmak değil, onu hatasız ve eksiksiz olarak gerçekleştirmektir. Turizm işletmelerinde kalite, ölçülebilen ve değerlendirilebilen, müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsurdur. Günümüzde turizm sektöründe kalite ölçümünde kullanılacak tanım için yönetim ve çalışanların görüşlerinden çok tüketicilerin görüşlerine önem verilmektedir. Uygulamada müşterinin beklentileri ile sunulan hizmet hakkındaki algılamalar karşılaştırılmakta ve aradaki farklar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Elde edilen fark; kalite derecesinin yeterliliğini veya geliştirme yapılmasının gerekliliğini göstermektedir. Buradan hareketle; uygunluk, güvenilirlik ve süreklilik olarak tanımlanan kalite, bugün müşterilerin aldıkları hizmetten beklentileri ile algılamaları arasındaki fark ve sonuca ulaşmak için yapılan sistematik hareketlerin kalitesi olarak tanımlanmaktadır<sup>69</sup>.

Hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmet kalitesi yerine literatürde “algılanan hizmet kalitesi” teriminin kullanımı yaygındır. Algılanan hizmet kalitesi ise, müşterinin işletmeye geldiği andaki beklentileri ile hizmeti aldıktan sonraki deneyimini karşılaştırmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>70</sup>.

### **2.7.5 Hizmetlerin Sınıflanması**

Hizmet, insanların ya da insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyuma ulaştıran, soyut faaliyetler bütünüdür<sup>71</sup>. Hizmet tanımının yapılmasındaki güçlük, hizmetlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu çeşitlilik hizmetlerin sınıflandırmasına da yansımıştır. Değişik araştırmalarda, hizmetlerin sınıflandırılmasında, değişik yaklaşımlarda bulunulmuştur. Bu çalışmalardan örnekler aşağıdaki tablo 2.1’de verilmiştir.

---

<sup>69</sup> Tavmergen, a.g.e., s. 33.

<sup>70</sup> James A.Fitzsimmons, Mona J.Fitzsimmons, **Service Management, McGraw-Hill**, Singapore: 1999, s. 270.

<sup>71</sup> Tavmergen, a.g.e., s. 74.

**Tablo 2.1 Hizmetlerin Sınıflandırılmaları**

YAZARLAR	ÖNERİLEN SINIFLANDIRMA BİÇİMİ
JUDD (1964)	1. Bir malın kiralanmasına bağlı hizmetler 2. Sahip olunan mallara bağlı hizmetler 3. Mallara bağlı olmayan hizmetler
RATHMELLE (1974)	1. Satıcı tipine göre hizmetler 2. Alıcı tipine göre hizmetler 3. Satın alma güdülerine göre hizmetler 4. Satın alma biçimine göre hizmetler 5. Ürünün karakteristiklerine göre hizmetler 6. Yasalar ve yasa koyucular tarafından düzenleme derecelerine göre hizmetler
SHOSTACK (1977) SASSER, OLSEN ve WYCKOFF (1978)	Fiziksel malların ve soyut etkinliklerin hizmet paketi içindeki oranına göre; 1. Soyut etkinlikler ağırlıklı hizmetler 2. Somut/fiziksel mal ağırlıklı hizmetler
HILL (1977)	1. Hizmetten yararlanan kişi ya da mala göre; kişileri-malları etkileyen hizmetler 2. Hizmetin kişi veya mal üzerinde yarattığı etkiye göre; geçici-kalıcı hizmetler 3. Etkinin tersine çevrilebilmesine göre; tersine çevrilebilen-tersine çevrilemeyen hizmetler 4. Etkinin niteliğine göre; fiziksel durumda-ussal durumda değişme yaratan hizmetler 5. Hizmetten yararlanan kişi sayısına göre; bireysel-kollektif hizmetler
THOMAS (1978)	1. Teknoloji-Yoğun Hizmetler • Otomatik makinelerle sunulan hizmetler • Nitelsiz işgücünün kullandığı makinelerle sunulan hizmetler • Nitelikli işgücünün kullandığı makinelerle sunulan hizmetler 2. Emek-yoğun hizmetler • Nitelsiz işgücü gerektiren hizmetler • Nitelikli işgücü gerektiren hizmetler • Profesyonel işgücü gerektiren hizmetler
CHASE (1978, 1981)	1. Yüksek etkileşimli hizmetler 2. Düşük etkileşimli hizmetler
ARMISTEAD (1987)	Hizmetin müşteriye ulaştırılma biçimine göre; 1. Hizmet işletmesinde sunulan hizmetler 2. Müşterinin çevresinde (evinde) sunulan hizmetler
MILLS ve MARGULIES (1980)	1. Etkileşimde güven sağlamanın esas olduğu hizmetler 2. Etkileşimde görev yapmanın esas olduğu hizmetler
LOVELOCK (1983)	1. Hizmetin niteliği 2. Hizmet işletmesi ile müşterileri arasındaki ilişki türü 3. Hizmet veren personelin esneklik ve inisiyatif derecesi 4. Hizmetin sunu ve istem bakımından niteliği 5. Hizmetin müşteriye ulaştırılma biçimi

Kaynak: Nermin Uyguç, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, s. 15-17.



Hizmetlerin en yaygın sınıflandırılması Lovelock tarafından yapılmıştır. Hizmet pazarlaması yönetim stratejilerini etkileyen 5 sınıflama planı geliştirmiştir. Bu sınıfların herbiri şu soruların cevabını içermektedir<sup>72</sup>:

1. Hizmet eyleminin yapısı nedir? Hizmetin özellikleri nelerdir?
2. Hizmet işletmesi müşterilerle ne tür ilişkilerde bulunur?
3. Hizmet ne derecede müşteri gereksinimine göre şekillenmektedir? Hizmeti sunanın esnekliği ve inisiyatif alanı nedir?
4. Hizmetin sunum, istem ve tedarik yapısı nedir?
5. Hizmet nasıl dağıtılacaktır? Hizmeti ulaştırma şekli nedir?

Hizmetin spesifik bir grupta incelenmesi kadar farklı hizmet tiplerinin ayırıcı özelliklerinin de belirlenmesi gerekmektedir. Değişik hizmet türleri arasındaki ayrılıkları ortaya çıkarmak amacı ile sınıflandırmaya gidildiğinde; hizmetleri spesifik ölçütlere göre ayırarak hizmet tiplerindeki değişimin nedenlerini ortaya koymak, hizmet tipleri arasındaki ortak yanları belirlemek ve tüm hizmet endüstrisinin kapsamını daha ayrıntılı olarak görmek mümkün olacaktır. Hizmet kalitesi açısından da; kalite boyutlarının saptanması ve kalitenin ölçülmesi, kaliteyi etkileyen faktörlerin ve aralarındaki ilişkilerin sağlıklı biçimde açıklığa kavuşturulması, toplam kalite ve hizmet yönetimi çalışmalarının başarısını artırmada etkili olabilir.

Hizmetlerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar, her hizmet işletmesinin hizmet üretim ve sunum süreci ile hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin, hizmetin doğasına bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, genel ve temel hizmet yönetimi kuralları her hizmet işletmesinde uygulanamamaktadır. Her işletme, sundukları hizmetin ayırıcı özelliklerini ayrıntılı bir şekilde belirleyebildikleri ölçüde hizmet kalitesini sağlayabilirler.

### **2.7.6 Hizmet Kalitesinin Boyutları**

Hizmet kalitesi, hem üretim süreci sonucunda ortaya konulan çıktıyı, hem de hizmetin nasıl verildiği ya da verilmiş biçimini kapsamaktadır. Hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmet kalitesi yerine algılanan hizmet kalitesi terimi kullanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi ise

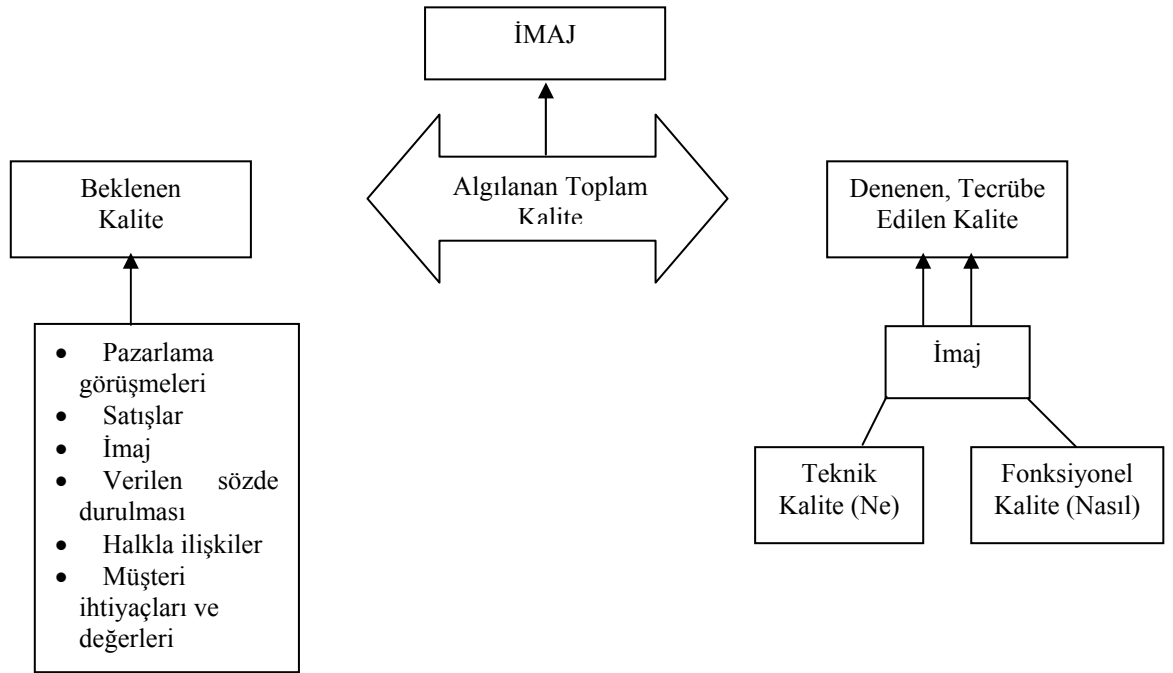
---

<sup>72</sup> <http://www.endustri.8k.com/Hizmet.html> (01Kasım 2004), s.6.

hizmet alıcısının, hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslamasının bir sonucu olup, hizmet alıcılarının beklentileri ile algılaması arasındaki farklılık olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 2.11’de Algılanan Toplam Kalite bileşenleri gösterilmektedir. Toplam Kalite anlayışında teknik kalite ve fonksiyonel kalite ayrımı burada vurgulanmıştır. Hizmetler açısından da durum benzer şekilde ele alınmalıdır. Hangi hizmetin nasıl sunulduğuna bağlı olarak, oluşan imaj; denenen, tecrübe edilen kalite olacaktır. Beklenen kalite imajı içinde ise etkili olacak faktörler, pazarlama anlayışı, imaj, satışların durumu, verilen sözün yerine getirilmesi, halkla ilişkiler ve müşteri ihtiyaçları ve değerleri olarak gösterilmektedir. Tecrübe edilen yani algılanan kalite ve yukarıda sayılan faktörlerin etkisi ile müşterilerde oluşan beklenen kalite arasındaki farklılığın boyutu değişik algılanan hizmet kalitesi tanımlarına neden olmaktadır.

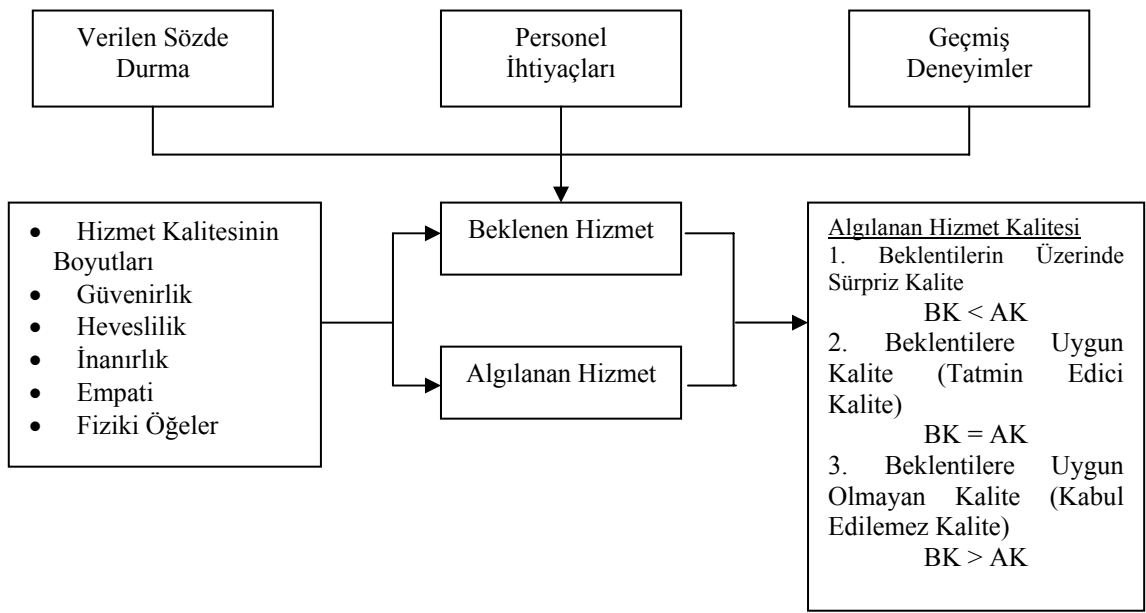
Şekil 2.11 Algılanan Toplam Kalite



Kaynak: Christian Grönroos, **Service Management and Marketing-A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley and Sons, LTD, England: 2000, s. 67.

Algılanan hizmet kalitesi şekil 2.12’de belirtilmektedir. Beklenen kalitenin algılanan kaliteden düşük olması durumunda “Sürpriz Kalite” durumu sözkonusudur. Beklenen kalitenin algılanan kaliteye eşit olması durumunda beklentilere uygun kalite yani “Tatmin Edici Kalite” oluşmaktadır. Son olarak beklenen kalitenin algılanan kaliteden yüksek olması durumunda ise beklentilere uygun olmayan “Kabul Edilemez Kalite” ortaya çıkmaktadır.

Şekil 2.12 Algılanan Hizmet Kalitesi



Kaynak: James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, Service Management-Operations, **Strategy and Information Technology**, Irwin McGraw Hill, Singapore, 1999, s. 270.

Hizmet kalitesi yapılan araştırmalarda genel olarak beş boyuta indirgenmiştir. Bunlar; güvenilirlik, maddi değerler, inanırlık, heveslilik ve empatidir<sup>73</sup>.

- **Güvenirlilik:** Hizmetin bir kerede ve doğru olarak yapılmasıdır. Başka bir ifade ile söz verilen hizmetin hem doğru hem de güvenilir olarak yerine getirilme yeteneğidir. Güvenilir hizmet performansı bir müşteri beklentisidir ve bunun anlamı servisin zamanında aynı tarzda ve her seferinde hatasız yerine getirilmesidir. Örneğin posta hizmetinin, yaklaşık olarak her gün aynı

<sup>73</sup> James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons, Service Management-Operations, **Strategy and Information Technology**, Irwin McGraw Hill, Singapore: 1999, s. 270.

saatlerde alınması bir çok kimse için önemlidir. Güvenilirlik aynı zamanda, hesapların ve kayıtların doğru tutulmasının beklendiği arka plandaki bürolara kadar uzanır. Örneğin bir konaklama işletmesinde önbüro kayıtlarının doğru ve güvenilir tutulması, arka planda muhasebe ve kat hizmetleri bölümlerinin de hizmetlerini tam olarak yerine getirmelerinin ön koşulu olmaktadır.

- **Maddi Değerler:** Fiziksel imkanlar, ekipman, personel ve haberleşme materyalleri maddi değerlerdir. Fiziksel çevrenin durumu (örneğin temizlik), gösterilen özen ve hizmet veren personel tarafından detaylara gösterilen dikkatin göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirme boyutu hizmet alan diğer müşterilerin yönetimine kadar uzanabilir. Örneğin yine bir konaklama işletmesinde gürültü yapan müşterilerin, yan odaları rahatsız etmemeleri için, uyarılması bu kapsamda düşünülebilir. Fiziksel öğeler (değerler) olarak da anlaşılan maddi değerler, hizmetin verildiği ortamın fiziksel özelliklerini, hizmet sunucuların dış görünüşünü, kullanılan araç, gereç ve bunların teknolojik gelişmelere uygunluğunu da ifade etmektedir.
- **İnanırlık:** Hizmeti sunanların, hizmet verirken hizmeti alana karşı yakınlık göstermesi ve onlara kendisini inandırmasıdır. Kurum imajı ve çalışanlarının özgüvenlerinin olmasının yanısıra, nezaketleri ve bilgileri de ön plana çıkmaktadır. İnanırlığın boyutu; servisi yerine getirme yeteneği, müşteriye saygı ve kibarlık, müşteri ile etkili iletişim ve hizmet verenin ilgisini çekebilme yeteneği vb. özellikleri de içerir.
- **Heveslilik:** Hizmet sunucularının hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Müşterilere yardım etme ve tam hizmet sağlama isteği olarak da özetlenebilir. Müşterilerin özellikle gözle görülebilen bir neden olmaksızın bekletilmesi, kalitenin gereksiz yere negatif algılanmasına neden olur. Hizmetin yerine getirilememesi sözkonusu ise hızlı ve profesyonelce bu açığı kapatma yeteneği, kalitenin pozitif algılanmasına neden olabilecektir. Örneğin geciken bir uçak seferinde tamamlayıcı bir ikramın sunulması, potansiyel olarak kötü bir müşteri deneyimini iyi bir deneyime dönüştürebilecektir.

- **Empati:** Hizmeti verenlerin hizmeti alanları anlama, onlara nazik ve saygılı davranma gibi yaklaşımlarını içeren davranışlarını kapsar. Müşterilere kişileştirilmiş dikkat ve özen gösterilmesi anlamına gelmektedir. Empati; yaklaşılabilirlik, hassasiyet ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlama gücü gibi özellikleri de içermektedir. Örneğin; havaalanı çıkış kapısında bulunan görevlinin, yanlış kapıya gitmiş bir yolcunun problemini, kendi problemi olarak algılaması ve çözüm bulmaya çalışması güzel bir empati örneğidir.

Müşteriler; bu beş boyutu dikkate alarak beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farklılığın karşılaştırılması esasına dayalı, hizmet kalitesi yargılarını oluşturacaklardır. Beklenen ve algılanan hizmet arasındaki boşluk servis (hizmet) kalitesinin bir ölçüsü olacaktır. Memnuniyet ya negatif ya da pozitif olacaktır.

### 2.7.7 Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

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

Hizmet kalitesini değerlendirmek oldukça güçtür. Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklerle değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerin

hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını anlaması zor olabilir. Bir hizmet işletmesi, tüketiciler açısından hizmetin nasıl değerlendirildiğini bilemezse, bu değerlendirmeleri, nasıl kullanabileceğini de bilemeyebilir. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür<sup>74</sup>. Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir. Hizmet kalitesinin ölçümü, işletme açısından çok önemli hale gelmektedir. Çünkü ölçülemeyen kaliteyi, iyileştirmek de mümkün olmayacaktır.

Hizmet kalitesine ilişkin yapılan araştırmaların çoğunda şu sorulara cevap aranmaktadır<sup>75</sup>:

1. Hizmet kalitesi müşteriler tarafından ne şekilde değerlendirilmektedir?
2. Müşteriler herşeyi içine alan bir değerlendirme mi yapmaktadırlar? Yoksa, toplam bir sonuca ulaşmak için hizmetin belli boyutlarını mı değerlendirmektedirler?
3. Belli boyutları dikkate alarak sonuca ulaşıyorlar ise, değerlendirmelerinde kullandıkları boyutlar hangileridir?
4. Bu boyutlar farklı hizmetler ve farklı müşteriler için değişiklik göstermekte midir?
5. Eğer bir hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinde müşteri beklentileri önemli rol oynuyor ise, bu beklentileri oluşturan ve etkileyen faktörler hangileridir?

Hizmet kalitesinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde, hizmet türüne göre işletme içi ve işletme dışı ölçütlerden yararlanılır. İşgücü devri, hizmetin bulunabilirliği, temizlik, günlük güvenlik işlemleri, dakiklik ve hizmet vermeye hazır olma, işletme içi kalite değerlendirme ölçütleri olarak ortaya çıkarken; hizmet paketi hakkında müşterilerin görüşünü almak, müşteri memnuniyetini izlemek, kazanılan ve kaybedilen müşteri sayısı gibi değişkenler işletme dışı kalite değerlendirme ölçütleri olarak kabul edilebilir. Tüm bu ölçütlerin dikkate alınması zorunluluk olarak karşımıza çıksa da, genellikle hizmet paketinin özellikleri (güvenilirlik, bulunabilirlik, temizlik, dakiklik)

---

<sup>74</sup> Şenol Altan, Murat Atan, Ayşe Ediz, “SERVQUAL Analizi İle Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, 12.Ulusal Kalite Kongresi, KalDer, 13-15 Ekim İstanbul: 2003, s. 4.

<sup>75</sup> Altan, Ediz, a.g.m., s. 4.

en çok kullanılan ölçütler arasında yer almaktadır. Diğer taraftan, hizmet kalitesinin hizmet veren, hizmetten yararlanan ve yönetim olmak üzere üç farklı yönü bulunmaktadır. Dolayısıyla, hizmet kalitesi müşteri, yönetim ve personel olmak üzere üç değişik açıdan değerlendirilebilir<sup>76</sup>.

Günümüzde yöneticilerin hizmet kalitesi ölçme programlarına ilgisine paralel olarak, yapılan araştırmalarda da hizmet kalitesi boyutlarının belirlenmesi ve ölçülmesi ile ilgilenilmektedir. Örneğin; A.Parasuraman, V.A.Zeithaml ve Leonard L.Berry (PZB), hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir açıdan yaklaşarak, hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi üzerinde çalışmışlardır<sup>77</sup>. SERVQUAL ölçeği genel bir ölçektir ve bu tür bir ölçek her hizmetin kendisine özgü kalite göstergelerinin spesifik olarak belirlenmesini gerektirir. Hizmetin hangi boyutlarının müşteri açısından önemli olduğu ve satın alma kararında etkili olduğunun bilinmesi gereklidir. Bu ölçeğe göre, tüketicilerin bir hizmetten beklentileri ve fiili hizmet performansını algılamaları arasındaki fark, müşterilerin toplam hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiğini göstermektedir. SERVQUAL ölçeğinde, müşterilerin çeşitli özellikler bakımından belirli bir hizmetten beklentileri ve o hizmet sektöründe faaliyet gösteren belirli bir firmanın performansını aynı özelliklere göre nasıl algıladıkları öğrenilmektedir. Beklentiler ve performans algılaması arasındaki fark da hizmet kalitesinin ölçüsünü vermektedir<sup>78</sup>.

Bu ölçme yöntemi 22 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise sözkonusu işletmeden algıladığı hizmet performansını aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçmektedir. Ölçekte “tamamen katılıyorum” ile “kesinlikle katılmıyorum” arasında değişen yedili Likert Ölçeği kullanılmaktadır<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> Nermin Uyguç, a.g.e., s. 49.

<sup>77</sup> Luiz Mautinho, **Strategic Management in Tourism**, CABI Publishing, UK: 2000, s. 249.

<sup>78</sup> S.Ayşe Öztürk, “**Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması**”, Verimlilik Dergisi, 1996/2, Ankara, s. 75.

<sup>79</sup> Halen Kang, Graham Bradley, **Measuring the Performance of IT Services-An Assesment of SERVQUAL**, Elsevier Science Inc., Australia: 2002, s. 18.

## 2.8 Konaklama İşletmelerinde Sendikalar ve Hizmet Kalitesi Yönetimi İlişkisi

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

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

Sendikalar günümüzün değişen koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürebilmek için işbirlikçi sendikacılığa doğru kayma eğilimindedirler. İşte bu



noktada hali hazır sivil toplum örgütü olarak ortada duran sendikalar, günümüz koşullarında maliyetleri kontrol altında tutarak kaliteyi arttırma çalışmalarında en büyük desteği verebilecek kuruluşlar olarak dikkate alınmak durumundadırlar.

Konaklama işletmeleri açısından kalite, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin özelliklerinin tümü olarak düşünülmektedir. Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Burada Toplam Kalite Yönetim kavramından hareketle Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi açıklanmaya çalışılacak ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin arttırılmasında sendikaların, Toplam Kalite Yönetimi esasları doğrultusunda, nasıl olumlu etkileri olabileceği ortaya konmaya çalışılacaktır.

### **2.8.1 Toplam Kalite Yönetiminin Fonksiyonları**

İşletmelerde rekabet gücü ve üstünlük sağlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) tüm ilkeleri ile benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır. TKY'nin temel ilkeleri; müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, sürekli gelişme ve tam katılımdır<sup>80</sup>. Müşteri odaklılık, "Kaliteyi, müşteri belirler." ifadesi ile açıklanabilir. TKY'de, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin sunulması zorunluluktur. Müşteri, sadece işletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. TKY iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta; müşteri tatmini hedeflerini işletme dışında olduğu kadar, işletme içinde de gerçekleştirmektedir. İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen, işletme çalışanları ve işletme bölümleridir. Çalışanların yaptıkları işi, devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri ve "kalite müşteri tatminidir" ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur. İç müşteri tatminin gerçekleştirilmesi için, iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İşte bu noktada sendikalar işletme içinde, çalışanların bilinçlendirilmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda oldukça etkili organlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üst yönetimin liderliği TKY uygulamalarında büyük önem arz etmektedir. Üst yönetimin alacağı kararlarla TKY uygulamaları hayata geçirebileceğinden, yöneticilerin liderliği ve bağlılığı olmadan başarı hemen hemen imkansızdır. TKY'ne geçiş işletmede

---

<sup>80</sup> Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Yayınları:812, Dizi No:73, İstanbul:2000, s. 51.

var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri sarsabilir. Böylesine köklü bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri olasıdır. İşte bu nokta da sendikalar, hem üst yönetimi hem de çalışanları bilgilendirerek süreç olumlu katkılar sağlamada bir takım faaliyetleri yürütebileceklerdir. Sendikalar çalışanlara, yeni sistemi benimsetebilir, onların katılımını sağlayabilirlerse; bu işletmeyi, TKY uygulamalarında başarıya götürebilir.

Sürekli gelişme (Kaizen) kavramı, gerek iş hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda, sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır<sup>81</sup>. Sürekli gelişmenin sonucu olarak; tüm faaliyetlerde bir canlılık meydana gelir, işletmede amaç ve hedef birliği sağlanır, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri sürekli olarak gelişir, çalışanların motivasyonu artar, sorunlar en kısa yoldan ve kalıcı bir şekilde çözülür ve hepsinden önemlisi üretim-hizmet ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir.

TKY'nin temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite düzeyine ulaşılması, tüm çalışanların ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleşebilir. Sendikaların amaçlarından en önemlilerinden biri, çalışanların kendilerini, işleri ve işyerleri ile tanımlamalarını sağlamaktır. TKY'de de çalışanların ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi esası olduğuna göre sendikal amaçlar ile doğrudan bir örtüşme olduğu açıktır. Sistem içinde mevcut örgütsel yapılar olarak bulunan sendikaların, tarihsel süreç içinde çağdaş yönetim anlayışına destek verecek kurumlar olarak kullanılabilecekleri gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımlarının sağlanması, onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir. Yine TKY sürecinde sürekli gelişme, sorunların çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme, kalite sağlama gibi görevlerin, işletme tabanına yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilecektir. Bunun sağlanmasında ise sendikalar yine amaçları ve faaliyetleri kapsamında etkili kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm katılımın

---

<sup>81</sup> Muhittin Şimşek, a.g.e., s. 54.

sağlanması TKY'nin başarısında ne kadar etkili ise sendikaların da tüm katılımının gerçekleşmesi için vazgeçilmez örgütler olarak ortaya konması kaçınılmazdır. Çalışanların değişim sürecine katılımlarının sağlanmasının önemini ortaya koymak açısından, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları üzerinde durmak da yerinde olacaktır.

### 2.8.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle konaklama işletmeleri gibi emek yoğun işletmelerde insan kaynakları yönetimi daha da önem kazanmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerde geliri de gideri de yaratan insan unsurudur. Dolaylı olarak insanın iyi yönetilmesi, işgücünü verimli kullanma anlamına da gelmektedir. İşgücünün verimli kullanılması; işletmenin verimliliği anlamına da geleceğinde; insan kaynakları yönetimini işletme yönetiminin de ve kaliteli hizmetin sağlanmasında önemli bir konu haline getirmektedir.

Az sayıda personel istihdam eden, küçük ölçekli konaklama işletmelerinde, insan kaynakları yönetimi bölümünün çok ekonomik olmayacağı düşünülebilir. Küçük işletmelerde insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemsiz olduğu düşüncesine rağmen, uygulamada bu fikre yönelik güçlü dayanaklar bulunmamaktadır. Bununla birlikte bir çok çalışmada, küçük konaklama işletmelerinde İKY'nin adaptasyonunun sağlandığı gösterilmiştir. Geçmişte konaklama ve yiyecek-içecek endüstrisinde yapılan personel yönetimi politikaları hataları sıkıntı verici olmuştur. Kelliher ve Johnson (1987)'in orijinal konaklama işletmeleri anketlerinde, küçük otellerdeki personel yönetiminin öncelikler listesinin çok altlarında olduğu görülmektedir<sup>82</sup>.

İnsan kaynakları yönetimine verilen sorumluluğun ana fonksiyonu, işgören seçimi ve işe alma olarak ortaya çıkmaktadır. Büyük konaklama işletmelerinde durum biraz daha iyidir. Ancak yine de sonuçlar hizmet işletmeleri ve küçük imalat işletmelerinden pek de farklı değildir. Örneğin, konaklama işletmelerindeki İKY üzerine yapılan ve pazarlama aşamalarının İKY üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Philip Worsfold, "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11.7.1999, ss. 340-348.

<sup>83</sup> Philip Worsfold, a.g.m., s. 341.

Oysa, İKY'nin fonksiyonları, insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü olmak durumundadır ve bunlar şu şekilde özetlenebilir<sup>84</sup>:

- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini arttırmak,
- İşgücünün etkin kullanımı ile işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesini arttırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini ortaya çıkaracak, kendi kendini kanıtlama fırsatlarını vermek,
- İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

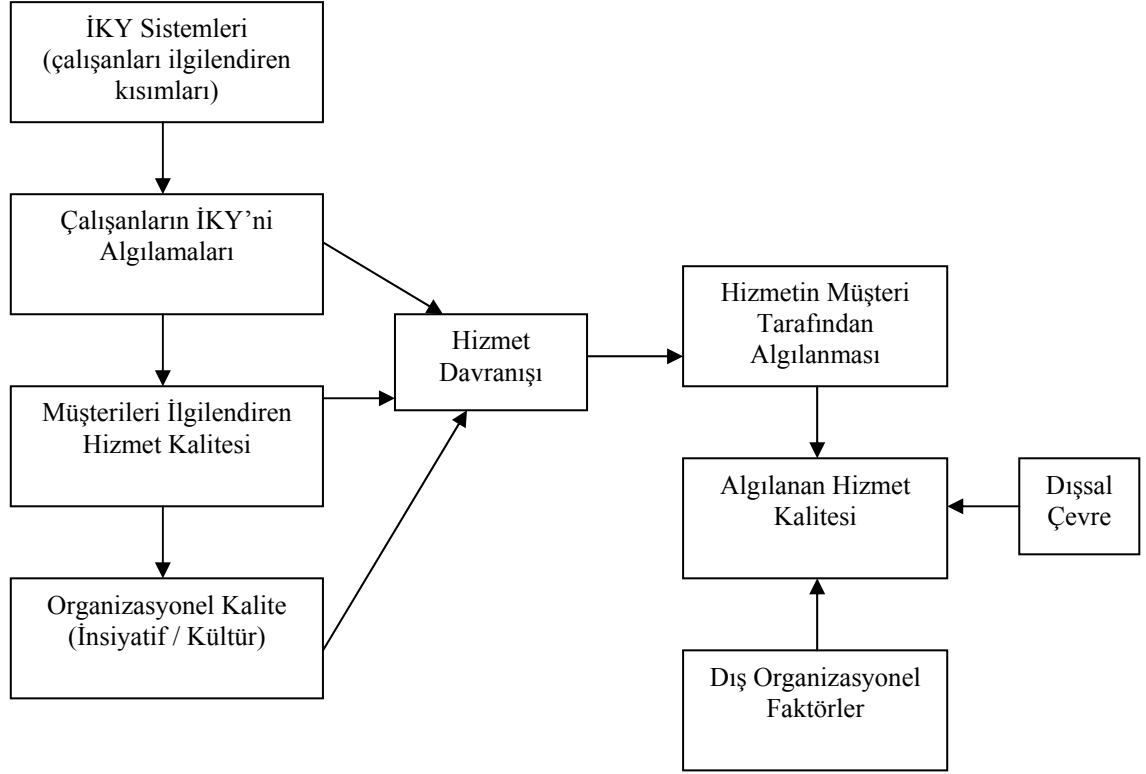
### **2.8.3 Sendikalar ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) İlişkisi**

İnsan Kaynakları Yönetiminin'nin fonksiyonları insana ve örgüte dönük fonksiyonlar olmak üzere ikiye ayrılabilir. İnsan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve emeğin karşılığının ödenmesi insana dönük fonksiyonlar olarak ortaya çıkarken, çalışma yaşamının örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan sendikalarla olan ilişkiler de İKY'nin örgüte yönelik fonksiyonlarından görülmektedir. Özellikle sendikaların çalışma hayatında üstlendikleri fonksiyonlarla, İKY felsefesinin işletmelerde üstlendikleri fonksiyonların örtüştüğü görülmektedir. İşletmelerde İKY bölümlerinin işgörenler üzerinde etkili olabilmeleri ve işgören motivasyonunu sağlamada sendikalar ile işbirliğine girmeleri gerekliliği açık olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi motive olmuş işgörenler de hizmet kalitesinin arttırılmasında en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İKY hizmet kalitesini dolaylı olarak etkilediği açıktır. Hizmet kalitesi açısından bakıldığında, hizmeti verenin davranışı çok önemlidir. Hizmeti verenin İKY tarafından yönlendirildiği düşünüldüğünde, müşterinin hizmeti memnun edici olarak algılaması, doğrudan hizmeti verenin davranışlarına bağlıdır. Şekil 2.13'de İKY ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişki gösterilmektedir.

---

<sup>84</sup> Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara:1998, s. 27.

**Şekil 2.13. İKY'nin Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi**



**Kaynak:** Philip Worsfold, a.g.m., s. 345.

Şekil 2.13'de de görüldüğü gibi, müşterinin hizmet kalitesini algılaması, hizmeti verenin davranışlarına bağlı iken, hizmet verenin davranış şekli de büyük ölçüde işletmedeki İKY uygulamalarına bağlı olmaktadır. İKY uygulamaları da sendikaların sisteme dahil edilmeleri ile daha verimli ve etken hale gelebilecektir.

### III. BÖLÜM

#### HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK

#### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde, hizmetler sektörünün payı oldukça büyüktür. Başlangıçta kalitenin artırılmasına yönelik çalışmalar somut ürünler sunan imalat sanayiinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektörde de uygulanmaya çalışılmıştır. Kalitenin iyileştirilebilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gereklidir. İmalat sektöründe kalitenin ölçülebilmesi, ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi değerlendirmede ipucu olarak kullanılabilen özellikler sayesinde kolay olmaktadır. Oysa hizmetlerin kendine özgü birtakım özellikleri nedeniyle bu ölçüm oldukça zorlaşmaktadır.

#### 3.1 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Servqual Modeli

Hizmet kalitesi kavramının hızla yaygınlaşması ve hizmet işletmesi yöneticilerinin konuya ilgisi, araştırmacıları; hizmet kalitesi ölçümü ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesine yönelik daha somut yöntemleri bulmaya yöneltmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen Boşluk (fark) Teorisi hizmet literatüründe kabul edilen modellerin başında gelmektedir<sup>1</sup>.

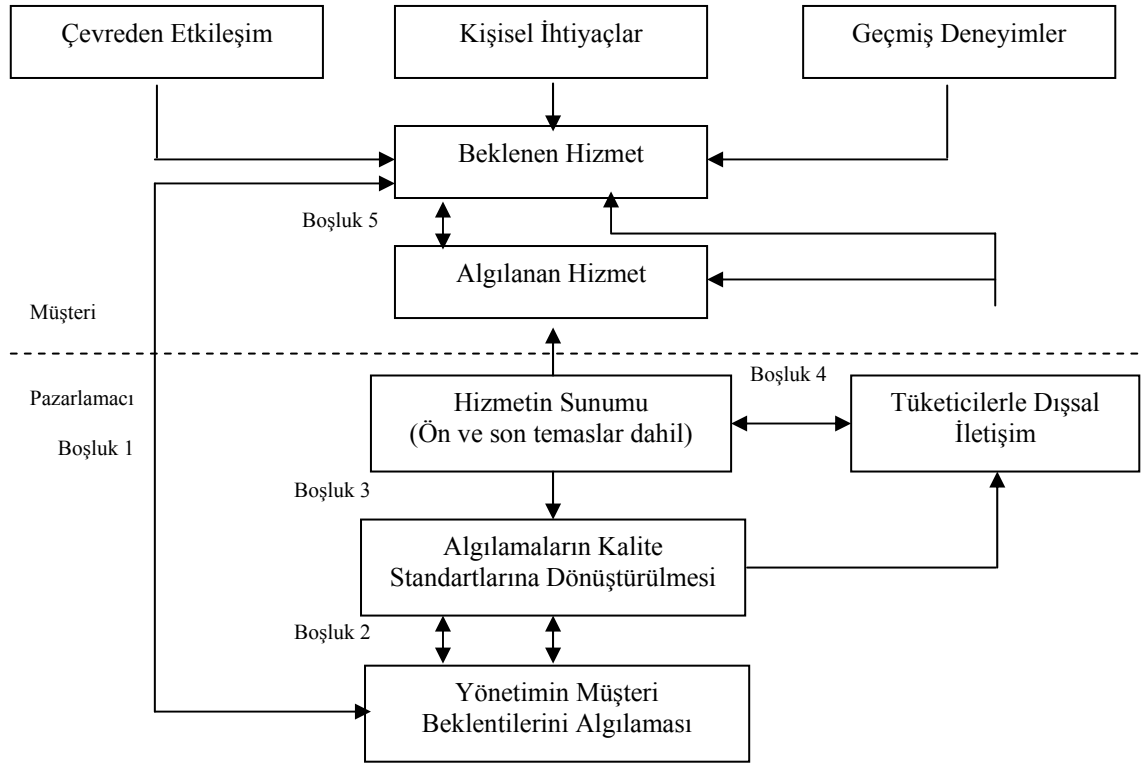
Bu modelde, beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farkı etkileyen beş fark bulunmaktadır. Parasuraman ve arkadaşları, hizmet kalitesini hizmet veren ve hizmetten yararlanan tarafları dikkate alarak, hem hizmet veren işletmelerin kalite anlayışları ile uygulamaları arasında, hem de müşterilerin hizmetten bekledikleri ile yararlandıkları gerçek hizmet arasında farklılıkları ve bu farklılıkların algılanan hizmet kalitesini nasıl

---

<sup>1</sup> Brown S.W., Bond E.U., “The Internal and External Framework and Service Quality:Toward Theory in Services Marketing”, Journal of Marketing Management, Vol. 23, 1995, s. 26.

etkilediğini Fark Analizi Modeli ile göstermektedirler<sup>2</sup>. Şekil 3.1 de Kavramsal Hizmet Modeli olarak bu analiz gösterilmektedir.

**Şekil 3.1 Kavramsal Hizmet Modeli**



**Kaynak:** Christian Grönroos, Service Management Marketing-A Customer Relationship Management Approach, John Wiley&Sons, 2000, England, s. 101.

Boşluk 1: Yönetimin müşterinin beklentilerini algılaması ile müşterilerin beklentileri arasındaki farklılıktır. Yönetimin müşterilerin kalite beklentilerini tam ve doğru olarak algılamamasından kaynaklanmaktadır. Pazar araştırmasının yapılmaması, araştırma bulgularının yetersizliği, talep analizinin yapılmaması, işletme içinde iletişimin eksikliği veya yokluğu nedeniyle müşteriden edinilen bilgilerin yönetime ulaşmaması bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

<sup>2</sup> Christian Grönroos, **Service Management and Marketing-A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley&Sons, 2000, England, s. 101.

Boşluk 2: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi arasındaki farklılıktır. Genellikle; üst yönetimin kaliteye destek vermemesinden, kötü planlamadan, yetersiz standartlaşmadan ve üst yönetimin müşteri beklentilerinin karşılanamayacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır.

Boşluk 3: Kalite ölçütleri ile hizmet sunumu arasındaki farklılıktan kaynaklanır. İşletmede kalite standartları çok karmaşık olmamalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır. Genellikle, rollerin belirsizliğinden, rol çatışmasından, çalışanların becerileri ile yaptıkları iş arasındaki uyumsuzluktan, kontrol sistemlerinin yetersizliğinden, çalışanları arasında takım ruhunun olmamasından, uygun teknolojilerden yararlanılmamasından ve çalışanlarda müşteri bilincinin olmamasından kaynaklanabilir.

Boşluk 4: İşletmenin dışsal ortamda tanıtılandan farklı hizmet sunmasından kaynaklanır. Bu boşluğun olmaması için, vaadedilen ve tanıtımı yapılan hizmet ile, gerçekte sunulan hizmet arasında farklılık olmaması gerekir. Reklam ve üretim departmanı işbirliğinin sağlanamaması ve personel yönetimi pazarlama ve üretim departmanları arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir.

Boşluk 5: Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin işletmelerden almayı arzu ettikleri ile aldıkları hizmeti karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Verilen hizmetin beklenen uygunlukta olmaması durumunda algılanan hizmet kalitesi farkı ortaya çıkar. Boşluk 5, diğer boşlukların bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar<sup>3</sup>.

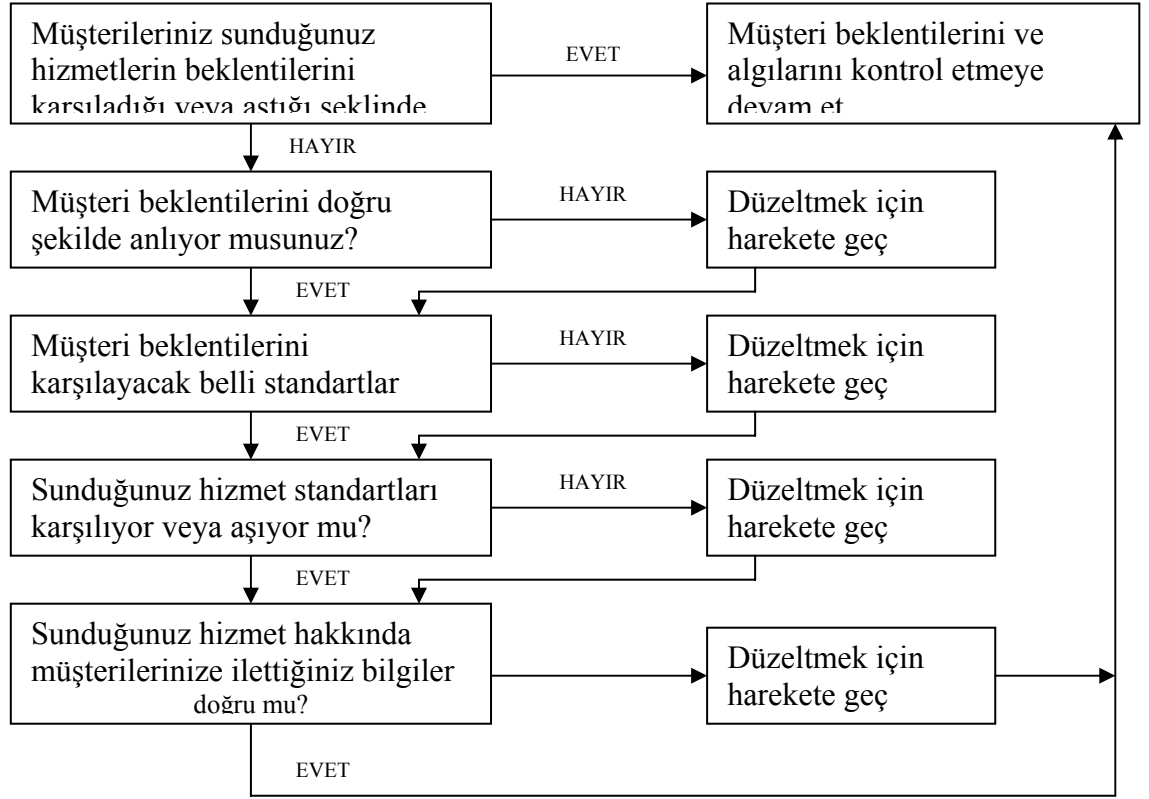
Bunun yanında hizmet kalitesinin sürekli olarak ölçümü ve iyileştirilmesi için uygulanabilecek ve mantıksal bir sırayı takip eden bir süreç modeli Şekil 3.2'de görülmektedir.

---

<sup>3</sup> James A.Fitzsimmons, Mona J.Fitzsimmons, **Service Management for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, Inc., 1994, New York, s. 198.



**Şekil 3.2 Hizmet Kalitesinin Sürekli Ölçümü ve İyileştirilmesi İçin Süreç Modeli**



**Kaynak:** Parasuraman A. Zeithaml, Valerie A. ve Berry, Leonard L., **Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations**, The Free Press, No:1, 1994, Newyork, s. 47.

Müşteri beklentileri ve müşterinin algıladığı hizmet kalitesi arasındaki farktan kaynaklanan bu hizmet kalitesi boşluğunun belirlenmesi amacı ile Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 22 maddeden oluşan SERVQUAL ÖLÇEĞİ geliştirilmiştir. İşletmenin sunduğu hizmetleri almaya başlamadan önce hizmet ile ilgili genel “beklentilerini” belirlemek amacıyla ölçeğin 22 sorudan oluşan ilk anketi, müşteriye verilir. (Ek-1). Hizmet süreci sonunda ise, hizmeti sunan işletme ile ilgili “algılanan kalite performansını” belirlemek için ölçeğin yine 22 sorudan oluşan ikinci anketi müşteriye verilir(Ek-2)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Helen Kang, Graham Bradley, **Measuring the Performance of IT Services An Assessment of SERVQUAL**, Elsevier Science Inc., 2002, Australia, s. 18.

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

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

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

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

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

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

Bu kriterlerin ölçümüne yönelik sorular şu şekilde sıralanmıştır:

<b>Hizmet Kalite Kriterleri</b>	<b>Ölçek Soru No</b>
Somut Unsurlar	1,2,3,4
Güvenirlilik	5,6,7,8,9
Duyarlılık	10,11,12,13
Yetkinlik	14,15,16,17
Anlayış (Empati)	18,19,20,21,22

Her ne kadar hizmet kalitesinin 5 kriteri ölçekte değerlendirmeye alınsa da, bu kriterlerin her hizmet sektörü için geçerli olmayabileceği dile getirilmektedir. Bu doğrultuda, her işletmenin ölçeği, kendi hizmet sektörüne göre uyarlayarak kullanması tavsiye edilmektedir.

Servqual sonuçlarının değerlendirilmesi hizmet kalitesi ile farklı bir çok bulguya ulaşılmasını sağlayabilir. Bunlar<sup>5</sup>:

- Hizmet kalitesi kriterlerinin müşteri tarafından önem derecelerinin saptanması,

<sup>5</sup> Eda Atılgan, **Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Seyahat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2001, s. 53.

- Müşteri tarafından en önemli görülen kriterlerde işletme performansının belirlenmesi,
- Periyodik olarak müşteri beklentileri doğrultusunda işletme performansının değerlendirilmesidir.

## **3.2 Servqual Ölçeği'nin Aynı Standartlarda Hizmet Veren Biri Sendikalı Diğer Sendikasız İki Otel İşletmesinde Uygulanması**

### **3.2.1 Araştırmanın Amacı**

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

### **3.2.2 Değişkenler**

Bağımlı değişken, bir fark skoru olan “Algılanan Hizmet Kalitesi” dir. Katılımcıların beklenti ifadeleri ile algı ifadelerine verdikleri puanların karşılıklı olarak farklarının alınması ile elde edilmektedir.

Bağımsız değişkenler ise, otel işletmelerinden yararlanma sıklığı, genel hizmet kalite skoru, hizmetle ilgili problem yaşanıp yaşanmadığı, yaşandı ise çözülüp çözülmediği, işletmenin tavsiye edilip edilmediğidir.

### **3.2.3 Hipotezler**

$H_0$  : Sendikalı otel işletmesi ile sendikasız otel işletmesinin kalite boyutları bazında Algılanan Hizmet Kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

$H_1$ : Sendikalı otel işletmesi ile sendikasız otel işletmesinin kalite boyutları bazında Algılanan Hizmet Kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

### **3.2.4 Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.2.4.1 Araştırmanın Çerçevesi**

Servqual hizmet kalitesi ölçüm modeli için Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin gerçekleştirdiği ön çalışmalar, problemin ve değişkenlerin tanımlanmasına yönelik olup keşfedici araştırmayı içermektedir. Bu nedenle bu çalışmada tekrar bir keşfedici araştırma yapılmasına gerek görülmemiştir. Modelin uygulanabilirliği; algılanan kalite skorunu etkileyen değişkenlerin neler olduğu ve bu değişkenlerin skoru ne yönde değiştirdiği incelenmek istendiğinden bu araştırmanın dizaynı neden sonuç ilişkisine dayalı araştırmaya uygundur.

#### **3.2.4.2 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada elde edilen veriler birincil veri toplama yöntemlerinden, yüzyüze mülakat yöntemi ile toplanmış olup, soru formu açık ve yapısaldır. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde görüşülen kişiler, otellere ilişkin 22 adet özelliği 7'li likert ölçek kullanarak ("1" hiç katılmıyorum, "7" tamamen katılıyorum anlamına gelmek üzere) ve mükemmel otel işletmelerinin bu özelliklere ne derece sahip olmaları gerektiğini düşünerek değerlendirmektedir.

İkinci bölümde, öngörülen 5 hizmet kalite boyutu isimlendirilmeden sadece tanımlara yer verilmiş, toplamı 100 olacak şekilde önem derecelerine göre bu tanımların puanlandırılması istenmiştir.

Soru formunun iki versiyonu hazırlanarak, ilk versiyonda mükemmel otel işletmelerine ait düşünceler (Müşteri Beklenti Anketi), ikinci versiyonda da hizmetin alındığı otel işletmesine ait düşünceler (Müşteri Algı Anketi) alınmaktadır.

Ayrıca, yöneticiler için, müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini algılama anketi ve otel personeli için hizmet kalitesi algı anketi düzenlenmiştir.

Müşteriler için hazırlanan anket formları üç dilde (Türkçe, İngilizce, Almanca) hazırlanmıştır.

#### **3.2.4.3 Örnekleme Yöntemi**

Araştırmanın Antalya'daki birbirine eşdeğer iki beş yıldızlı otelde yapılması planlanmıştır. Otel işletmelerinden birisinde çalışanlar sendika üyesidir. Diğerinde ise böyle bir örgütlenme sözkonusu değildir. Otel müşterilerinin demografik özelliklerine

ve sosyo ekonomik durumlarına bakılmamıştır. Çünkü yapılan çalışmada hizmet kalitesinin genel olarak ölçümü ve hizmet kalitesi boyutlarının belirlenmesi esastır. İki farklı tip işletmede hizmet kalitesi değerlendirmelerinin karşılaştırılması esas olmaktadır. Demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum gibi bağımsız değişkenlerin hizmet kalitesi ölçüm değerlerini etkileyeceği açıktır. Ancak bu etki yapılan çalışmada gözardı edilmektedir.

İki otel işletmesinin müşterilerinin hepsine ulaşmak mümkün olmadığından basit rastsal örnekleme yerine kota örnekleme yöntemi başvurulmuştur. Bunun için sendikalı ve sendikasız otel işletmeleri içinde sistematik örnekleme yolu ile müşterilerle görüşmeler yapılmıştır. Bu durumda örnek çerçevesi şöyle özetlenmektedir:

Eleman: Sendikalı ve sendikasız otel işletmesi müşterileri.

Birim: Antalya’da benzer kategoride iki otel işletmesi.

Kapsam: Benzer özelliklerde, biri sendikalı diğeri sendikasız iki otel işletmesi.

Zaman: 10 gün boyunca haftanın her günü için rastsal olarak seçilmiş zaman dilimleri. (Ağustos 2004)

Araştırmanın saha çalışmasının maliyetinin yüksek olması nedeniyle görüşme sayısı müşteriler için, her iki tip işletme için de 104 anket olarak sınırlanmıştır. İki tip otel işletmesi içinde 150’şer adet beklenti, 150’şer adet algı anketi dağıtılmıştır. Bu anketlerden iki tip işletme için de, sağlıklı olarak cevaplanan 104’er adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca 18 adet sendikalı otel işletmesi yöneticilerine, 15 adet de sendikasız otel işletmesi yöneticilerine; yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama anketi yapılmıştır.

### **3.2.5 Verilerin Analizi**

Verilerin analiz edilmesinde SPSS for Window 11.0 Version (Statistical Program for Social Sciences) kullanılmıştır. Program, analizleri %95 güven düzeyinde gerçekleştirmektedir. Çalışmada uygulanan istatistiksel testler şunlardır:

- Hizmet kalitesi boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi testi.
- Ortalamalar arası farklılıkları ortaya çıkarmak için test. (Çift taraflı t testleri.)
- Gruplu değişkenlerin analizi için varyans testi (Oneway).

### 3.2.6 Çalışmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısmı maliyettir. Saha çalışması bölümünün maliyeti oldukça yüksek olduğundan örneklem büyüklüğü asgari düzeyde tutulmuştur. Anakütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, örnek büyüklüğünü hesaplamakta güçlük çekilmiştir.

### 3.2.7 Analizler

#### 3.2.7.1 Güvenilirlik Analizleri

**Tablo 3.1 Servqual Ölçeğinin Uygulandığı Ampirik Çalışmalara Ait Cronbach's Alfa Değerleri**

Yazarlar/ Çalışmalar	Bu Çalışmada Uygulanan Servqual Ölçeği Sendikalı İşletme	Bu Çalışmada Uygulanan Servqual Ölçeği Sendikası İşletme	Eda Atılğan (2001)	Lam ve Zhang (1999)	Ryan ve Cliff (1997)	Clow, Fischer ve O'Bryan (1995)	Bojanic ve Rosen (1994)	Headley Ve Miller (1993)
<b>Cronbach's Alfa</b>	0.94-0.95	0.85-0.92	0.94-0.98	0.67-.88	0.91-0.97	0.72-0.89	0.44-0.81	0.58-0.77

**Kaynak:** Eda Atılğan, a.g.t., s.116; O.Karatepe, “Hizmet Kalitesi Ölçeği ile Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme”, Ankara Üniversitesi S.B.F.Dergisi, No:54, Ankara: Ekim-Aralık1999, s.s 47-66.

Uygulanan Servqual ölçeğinin somut unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayıştan oluşan hizmet kalitesi kriterleri çerçevesinde içsel tutarlılığın tatmin edici düzeyde olduğu belirlenmiştir (alfa değerleri). Değerlerin orijinal servqual değerlerine yakın olduğu Tablo 3.2 de görülmektedir.

**Tablo 3.2 Hizmet Kalitesi Kriterlerine Ait Cronbach's Alfa Değerleri**

Hizmet Kalitesi Kriterleri	Orijinal Servqual Ölçeği (Parasuraman,Zeithaml ve Berry, 1988)	Bu Çalışmada Uygulanan Servqual Ölçeği Sendikalı İşletme	Bu Çalışmada Uygulanan Servqual Ölçeği Sendikasız İşletme
Somut Unsurlar	0.72	0.81	0.74
Güvenilirlik	0.83	0.91	0.83
Duyarlılık	0.82	0.82	0.82
Yetkinlik	0.81	0.83	0.84
Anlayış	0.86	0.91	0.81
Genel	0.87-0.90	0.94-0.95	0.85-0.92

**Kaynak:** Atılgan, a.g.t., s.117.

### 3.2.7.2 Geçerlilik Analizleri (Korelasyon Değerleri)

**Tablo 3.3 Beklenti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikalı Otel İşletmesi)**

	Somut Unsurlar	Güvenilirlik	Duyarlılık	Yetkinlik	Anlayış
S.U./1	<b>0,53</b>	0,39	0,50	0,49	0,23
S.U./2	<b>0,54</b>	0,24	0,25	0,17	0,22
S.U./3	<b>0,48</b>	0,26	0,35	0,39	0,32
S.U./4	<b>0,58</b>	0,35	0,38	0,46	0,37
GVN./5	0,34	<b>0,62</b>	0,51	0,59	0,31
GVN./6	0,39	<b>0,67</b>	0,53	0,68	0,40
GVN./7	0,37	<b>0,68</b>	0,54	0,55	0,52
GVN./8	0,21	<b>0,71</b>	0,46	0,48	0,40
GVN./9	0,23	<b>0,60</b>	0,56	0,51	0,42
DUY./10	0,37	0,56	<b>0,74</b>	0,56	0,42
DUY./11	0,37	0,53	<b>0,80</b>	0,65	0,35
DUY./12	0,35	0,58	<b>0,77</b>	0,69	0,45
DUY./13	0,40	0,42	<b>0,72</b>	0,60	0,40
YTK./14	0,39	0,55	0,55	<b>0,77</b>	0,34
YTK./15	0,43	0,63	0,68	<b>0,78</b>	0,56
YTK./16	0,35	0,46	0,68	<b>0,74</b>	0,40
YTK./17	0,34	0,60	0,60	<b>0,80</b>	0,51
ANLŞ./18	0,36	0,35	0,41	0,45	<b>0,73</b>
ANLŞ./19	0,17	0,33	0,29	0,31	<b>0,67</b>
ANLŞ./20	0,31	0,31	0,41	0,43	<b>0,74</b>
ANLŞ./21	0,29	0,61	0,50	0,63	<b>0,73</b>
ANLŞ./22	0,31	0,44	0,41	0,46	<b>0,67</b>

Tabloda yer alan veriler 0.01 güven aralığı içerisinde korelasyon anlamlıdır.



**Tablo 3.4 Algı Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikalı Otel İşletmesi)**

	Somut Unsurlar	Güvenilirlik	Duyarlılık	Yetkinlik	Anlayış
S.U./1	<b>0,65</b>	0,30	0,21	0,26	0,11
S.U./2	<b>0,63</b>	0,33	0,38	0,24	0,26
S.U./3	<b>0,60</b>	0,67	0,57	0,58	0,42
S.U./4	<b>0,68</b>	0,36	0,34	0,40	0,27
GVN./5	0,49	<b>0,80</b>	0,54	0,57	0,42
GVN./6	0,42	<b>0,78</b>	0,50	0,54	0,46
GVN./7	0,40	<b>0,75</b>	0,55	0,63	0,50
GVN./8	0,39	<b>0,79</b>	0,52	0,56	0,46
GVN./9	0,37	<b>0,60</b>	0,44	0,39	0,41
DUY./10	0,39	0,52	<b>0,62</b>	0,48	0,54
DUY./11	0,41	0,57	<b>0,62</b>	0,48	0,51
DUY./12	0,37	0,55	<b>0,72</b>	0,63	0,65
DUY./13	0,34	0,42	<b>0,64</b>	0,60	0,57
YTK./14	0,37	0,56	0,63	<b>0,71</b>	0,59
YTK./15	0,36	0,63	0,57	<b>0,69</b>	0,53
YTK./16	0,43	0,53	0,48	<b>0,65</b>	0,51
YTK./17	0,32	0,44	0,51	<b>0,63</b>	0,61
ANLŞ./18	0,23	0,42	0,58	0,63	<b>0,75</b>
ANLŞ./19	0,23	0,40	0,49	0,37	<b>0,65</b>
ANLŞ./20	0,22	0,39	0,54	0,54	<b>0,76</b>
ANLŞ./21	0,34	0,52	0,64	0,59	<b>0,78</b>
ANLŞ./22	0,31	0,52	0,58	0,67	<b>0,78</b>

Tabloda yer alan veriler 0.01 güven aralığı içerisinde korelasyon anlamlıdır.

**Tablo 3.5 Beklenti Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri**  
(Sendikası Otel İşletmesi)

	Somut Unsurlar	Güvenilirlik	Duyarlılık	Yetkinlik	Anlayış
S.U./1	<b>0,54</b>	0,15	0,13	0,13	0,15
S.U./2	<b>0,53</b>	0,32	0,31	0,19	0,11
S.U./3	<b>0,45</b>	0,32	0,32	0,28	0,13
S.U./4	<b>0,46</b>	0,06	0,17	0,18	0,19
GVN./5	0,31	<b>0,52</b>	0,31	0,20	0,14
GVN./6	0,25	<b>0,52</b>	0,37	0,17	0,03
GVN./7	0,23	<b>0,47</b>	0,34	0,16	0,09
GVN./8	0,07	<b>0,45</b>	0,21	0,14	0,11
GVN./9	0,20	<b>0,52</b>	0,36	0,54	0,02
DUY./10	0,24	0,29	<b>0,52</b>	0,50	0,18
DUY./11	0,26	0,27	<b>0,60</b>	0,46	0,15
DUY./12	0,27	0,33	<b>0,60</b>	0,36	0,16
DUY./13	0,16	0,38	<b>0,56</b>	0,35	0,19
YTK./14	0,17	0,25	0,46	<b>0,56</b>	0,13
YTK./15	0,25	0,31	0,41	<b>0,51</b>	0,14
YTK./16	0,12	0,12	0,41	<b>0,61</b>	0,15
YTK./17	0,23	0,05	0,31	<b>0,51</b>	0,26
ANLŞ./18	0,20	0,01	0,10	0,17	<b>0,55</b>
ANLŞ./19	0,20	0,12	0,22	0,34	<b>0,36</b>
ANLŞ./20	0,15	0,09	0,11	0,06	<b>0,47</b>
ANLŞ./21	0,13	0,04	0,20	0,19	<b>0,53</b>
ANLŞ./22	0,04	0,13	0,20	0,11	<b>0,46</b>

Tabloda yer alan veriler 0.01 güven aralığı içerisinde korelasyon anlamlıdır.

**Tablo 3.6 Algı Ölçeğine İlişkin Korelasyon Değerleri (Sendikası Otel İşletmesi)**

	Somut Unsurlar	Güvenilirlik	Duyarlılık	Yetkinlik	Anlayış
S.U./1	<b>0,61</b>	0,23	0,25	0,21	0,14
S.U./2	<b>0,59</b>	0,30	0,32	0,24	0,20
S.U./3	<b>0,61</b>	0,40	0,43	0,37	0,26
S.U./4	<b>0,50</b>	0,43	0,36	0,42	0,34
GVN./5	0,42	<b>0,60</b>	0,42	0,41	0,24
GVN./6	0,36	<b>0,65</b>	0,54	0,40	0,27
GVN./7	0,35	<b>0,67</b>	0,54	0,48	0,29
GVN./8	0,26	<b>0,62</b>	0,49	0,45	0,32
GVN./9	0,31	<b>0,48</b>	0,36	0,20	0,15
DUY./10	0,40	0,40	<b>0,62</b>	0,32	0,37
DUY./11	0,32	0,57	<b>0,67</b>	0,50	0,29
DUY./12	0,34	0,55	<b>0,72</b>	0,46	0,32
DUY./13	0,31	0,37	<b>0,59</b>	0,50	0,23
YTK./14	0,31	0,41	0,47	<b>0,73</b>	0,28
YTK./15	0,36	0,43	0,50	<b>0,66</b>	0,32
YTK./16	0,26	0,39	0,38	<b>0,68</b>	0,23
YTK./17	0,31	0,33	0,42	<b>0,64</b>	0,40
ANLŞ./18	0,20	0,25	0,34	0,32	<b>0,58</b>
ANLŞ./19	0,29	0,32	0,33	0,36	<b>0,48</b>
ANLŞ./20	0,28	0,21	0,23	0,28	<b>0,58</b>
ANLŞ./21	0,15	0,26	0,25	0,29	<b>0,59</b>
ANLŞ./22	0,26	0,23	0,36	0,29	<b>0,61</b>

Tabloda yer alan veriler 0.01 güven aralığı içerisinde korelasyon anlamlıdır.

### **3.2.8 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları**

#### **3.2.8.1 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinde Boşluk Modeli**

##### **Analizleri**

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

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

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

#### **3.2.8.2 Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikalı Otel İşletmesi İçin**

##### **Analizleri**

##### **3.2.8.2.1 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 5 Analizleri**

Ankette yer alan, servqual ölçeği kapsamındaki;

- Modern, uygun donanım ve teknolojiye sahip araçlar (soru 1),
- Görsel olarak çekici binalar (soru 2),
- Düzgün görünüşlü çalışanlar (soru 3),
- Hizmete eşlik eden görsel malzemeler (soru 4),

soruları hizmet kalitesi kriterlerinden "somut unsurlar" başlığı altındadır. Örneklem kapsamında yer alan sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, somut unsurlar kriterine yönelik beklentileri ve bu hizmeti aldıkları otel işletmesinin performansına bağlı olarak ortaya çıkan, algılama dereceleri arasındaki fark araştırılmıştır.

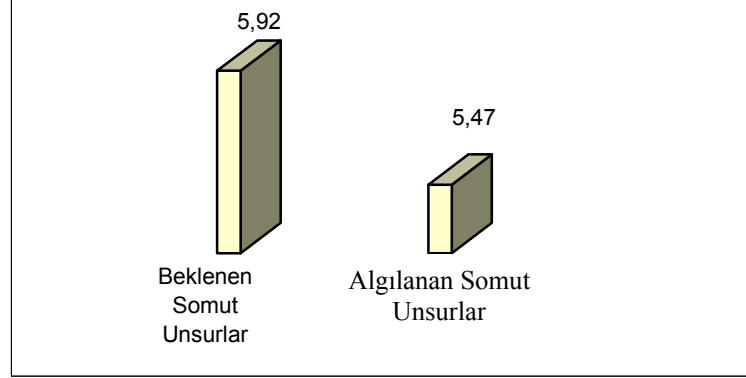
**Tablo 3.7 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
Beklenen Somut Unsurlar	104	5.92
Algılanan Somut Unsurlar	104	5.47

<b>Eşler Farkı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>t- değerleri</b>	<b>df</b>	<b>Sig.(2-tailed)</b>
Algılanan Somut Unsurlar- Beklenen Somut Unsurlar	-0.42	1.81	2.41	103	0.05

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen somut unsurlar ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan somut unsurlar ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anamlılık 0.05). (Ho :Anamlı bir fark vardır. H1: Anamlı bir fark yoktur.) Bu da göstermektedir ki sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, somut unsurlar kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin somut unsurlara ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.3 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



Ankette yer alan, servqual ölçeği kapsamındaki;

- Hizmetin söz verilen anda yerine getirilmesi (soru 5),
- Problem çıktığında samimi bir ilginin gösterilmesi (soru 6),
- Doğru hizmeti, ilk seferde, tam olarak yerine getirme (soru 7),
- Hizmeti müşterinin istediği anda yerine getirebilme (soru 8),
- Kayıtları hatasız tutma (soru 9),

soruları hizmet kalitesi kriterlerinden “güvenilirlik” başlığı altındadır. Örneklem kapsamında yer alan sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, güvenilirlik kriterine yönelik beklentileri ve bu hizmeti aldıkları otel işletmesinin performansına bağlı olarak ortaya çıkan, algılama dereceleri arasındaki fark araştırılmıştır.

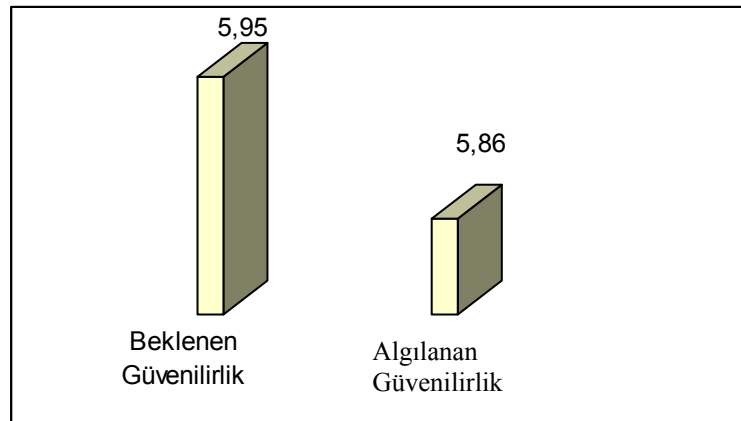
**Tablo 3.8 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Güvenilirlik	104	5.95
Algılanan Güvenilirlik	104	5.86

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Algılanan Güvenilirlik- Beklenen Güvenilirlik	- 0.09	1.56	0.67	103	0.51

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen güvenilirlik ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan güvenilirlik ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, güvenilirlik kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin güvenilirlik kriterine ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.4 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



Ankette yer alan, servqual ölçeği kapsamındaki;

- Tam olarak hizmetin ne zaman yerine getirileceğinin açıklanması (soru 10),
- Müşterilere zamanında ve hızlı hizmet verilmesi (soru 11),
- Personelin her zaman müşterilere yardım etmeye istekli olması (soru 12),
- Personelin hiçbir zaman müşterinin ricasını geri çevirmemesi (soru 13),

soruları hizmet kalitesi kriterlerinden “duyarlılık” başlığı altındadır. Örneklem kapsamında yer alan sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, duyarlılık kriterine yönelik beklentileri ve bu hizmeti aldıkları otel işletmesinin performansına bağlı olarak ortaya çıkan, algılama dereceleri arasındaki fark araştırılmıştır.

**Tablo 3.9 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
Beklenen Duyarlılık	104	6.02
Algılanan Duyarlılık	104	5.95

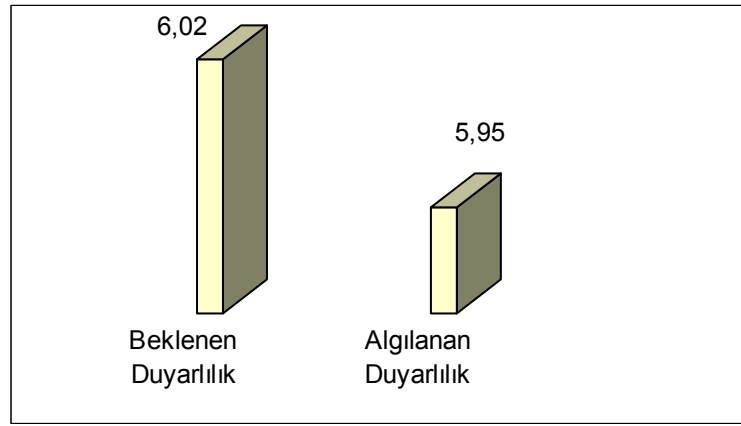
<b>Eşler Farkı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>t- değerleri</b>	<b>df</b>	<b>Sig.(2-tailed)</b>
Algılanan Duyarlılık- Beklenen Duyarlılık	- 0.07	1.58	0.39	103	0.62

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen duyarlılık ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan duyarlılık ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı



içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, duyarlılık kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kısaca, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin somut unsurlara ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.5 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



Ankette yer alan, servqual ölçeği kapsamındaki;

- Çalışanların davranışlarının müşterilerde güven duygusu uyandırması (soru 14),
- Müşterilerin hizmete ilişkin konularda kendilerini güvende hissetmeleri (soru 15),
- Personelin her zaman müşterilere karşı saygılı olması (soru 16),
- Personelin müşterinin sorularını cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahip olması (soru 17),

soruları hizmet kalitesi kriterlerinden “yetkinlik” başlığı altındadır. Örneklem kapsamında yer alan sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, yetkinlik kriterine yönelik beklentileri ve bu hizmeti aldıkları otel işletmesinin performansına bağlı olarak ortaya çıkan, algılama dereceleri arasındaki fark araştırılmıştır.

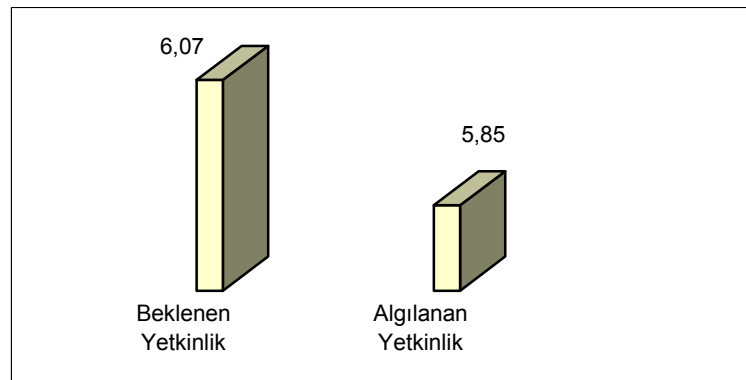
**Tablo 3.10 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Yetkinlik	104	6.07
Algılanan Yetkinlik	104	5.85

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Algılanan Yetkinlik- Beklenen Yetkinlik	- 0.22	1.53	1.55	103	0.20

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen yetkinlik ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan yetkinlik ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, yetkinlik kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yani, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin yetkinlik kriterine ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.6 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



Ankette yer alan, servqual ölçeği kapsamındaki;

- Müşterilere özel ilgi gösterilmesi (soru 18),
- Tüm müşteriler için uygun çalışma saatlerinin olması (soru 19),
- Müşterilere kişisel ilgi gösterebilecek çalışanların olması (soru 20),
- Müşterilerin çıkarları ile candan ilgilenilmesi (soru 21),
- Çalışanların müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlaması (22),

soruları hizmet kalitesi kriterlerinden “anlayış” başlığı altındadır. Örneklem kapsamında yer alan sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, anlayış kriterine yönelik beklentileri ve bu hizmeti aldıkları otel işletmesinin performansına bağlı olarak ortaya çıkan, algılama dereceleri arasındaki fark araştırılmıştır.

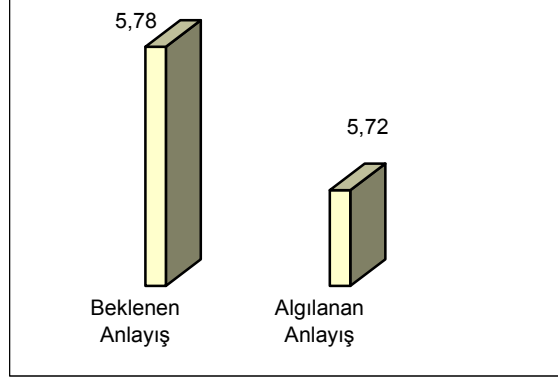
**Tablo 3.11 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
Beklenen Anlayış	104	5.78
Algılanan Anlayış	104	5.72

<b>Eşler Farkı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>t- değerleri</b>	<b>df</b>	<b>Sig.(2-tailed)</b>
Algılanan Anlayış- Beklenen Anlayış	- 0.06	1.70	0.38	103	0.66

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen anlayış ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan anlayış ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin, anlayış kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kısaca, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin somut unsurlara ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.7 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



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

**Tablo 3.12 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları**

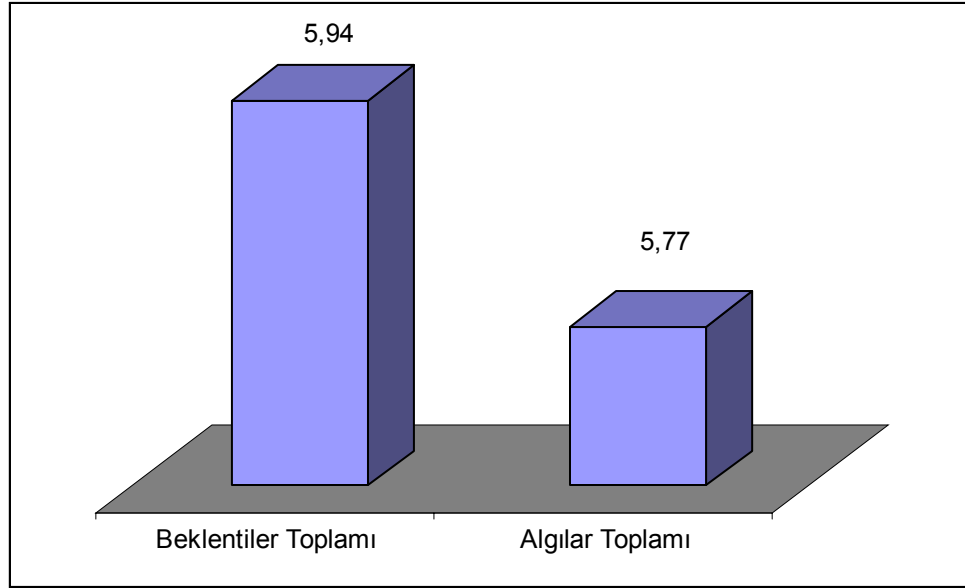
Değişkenler	N	Ortalama
Beklentiler Toplamı	104	5.94
Algılar Toplamı	104	5.77

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	df	Sig.(2-tailed)
Algılar Toplamı- Beklentiler Toplamı	- 0.17	1.63	1.03	103	0.42

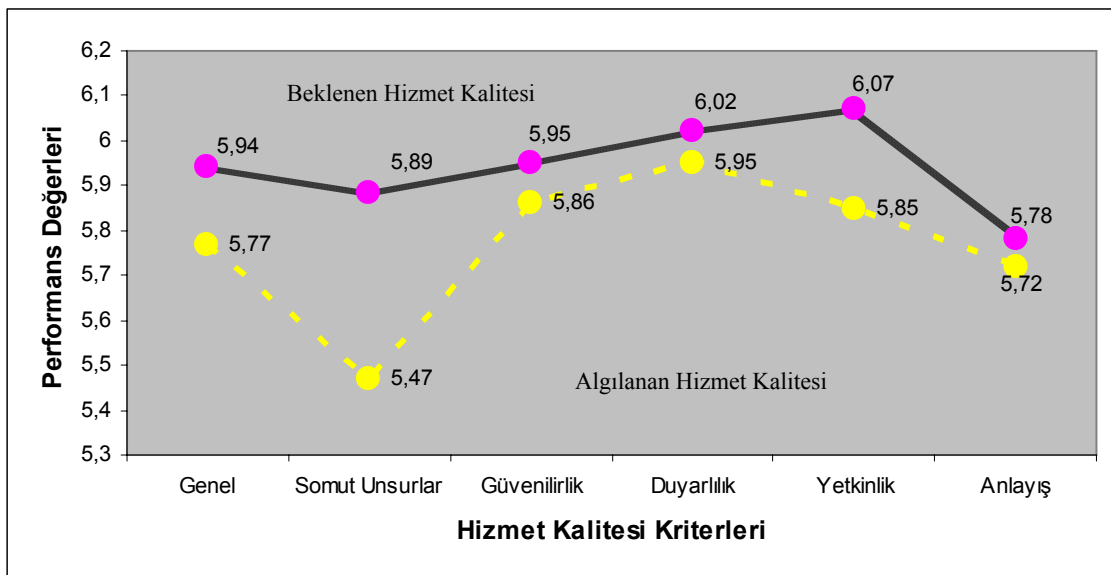
Sonuç olarak, sendikalı otel işletmesi müşterilerinin hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, hem genel olarak hem de tek tek hizmet kalitesi kriterleri kapsamında beklentilerin altında gerçekleşmiştir. Şelil 3.8 ve Şekil 3.9'da

sendikalı otel işletmesi açısından, beklenen ve algılanan hizmet performansları daha açık gösterilmiştir.

**Şekil 3.8 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Beklenen ve Algılanan Toplamlarının Karşılaştırılması**



**Şekil 3.9 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Boşluk 5 Analizi**



Şekil 3.9’da görüldüğü gibi, sendikalı otel işletmesi; güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayış kalite kriterlerinde, müşterilerinin beklentilerini karşılamaya yakınlaşmıştır. Somut unsurlar kriteri açısından bakıldığında ise aradaki boşluğun büyüdüğü görülmektedir. Yine yetkinlik kriteri açısından da boşluk büyüktür. Bu da göstermektedir ki, otel ve personele ait görsel donanımlar konusunda ve müşteriye has özel ilgi konularında müşteri beklentileri ile otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmet performansı arasında anlamlı bir boşluk vardır.

### 3.2.8.2.2 Sendikalı Otel İşletmesi İçin Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 1 Analizleri

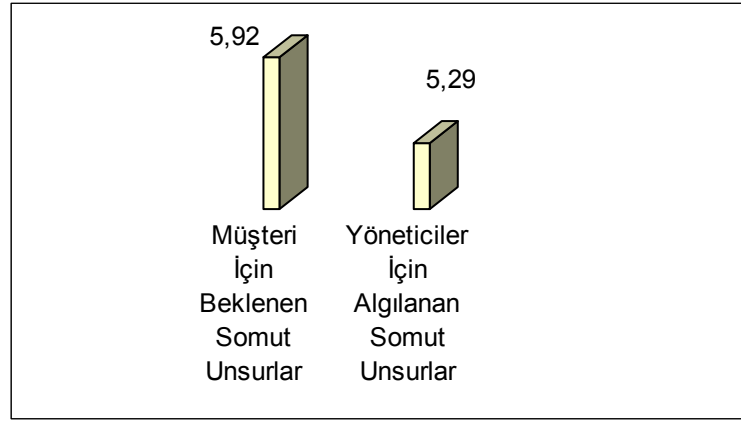
Hizmet kalitesi ölçümünde, müşterilerin beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri arasındaki farklılık boşluk 1 analizi ile ortaya çıkmaktadır. Bu fark yöneticilerin müşteri beklentilerini tam olarak algılayamamalarından kaynaklanmaktadır. Bu kısımda kalite kriterleri ayrı ayrı belirtilmeden genel olarak tablolar verilmiş ve sonuç değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.13 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Somut Unsurlar	104	5.92
Yöneticiler İçin Algılanan Somut Unsurlar	18	5.29

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Somut Unsurlar- Müşteriler İçin Beklenen Somut Unsurlar	-0.63	1.93	1.28	17	0.24

**Şekil 3.10 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



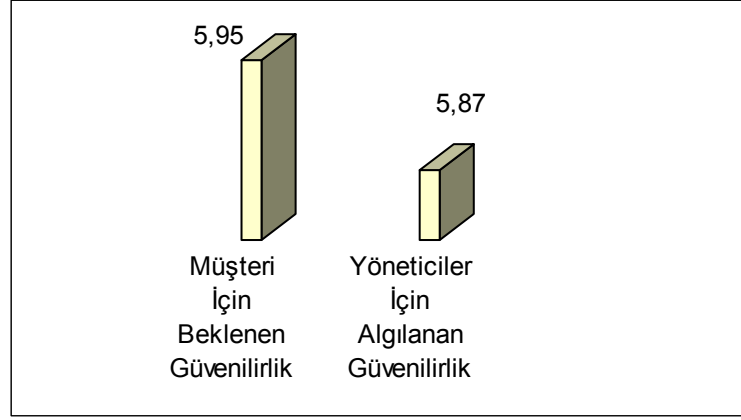
Şekil 3.10’da görüldüğü gibi, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılamaları somut unsurlar kriterinde müşteri beklentilerinin altında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.14 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Güvenilirlik	104	5.95
Yöneticiler İçin Algılanan Güvenilirlik	18	5.87

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Güvenilirlik- Müşteriler İçin Beklenen Güvenilirlik	-0.08	1.44	1.55	17	0.22

**Şekil 3.11 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



Şekil 3.11’de görüldüğü gibi, hizmet kalitesi kriterlerinden güvenilirlik kriterinde , yönetimin algılamaları müşteri beklentilerinin altında gerçekleşmiştir.

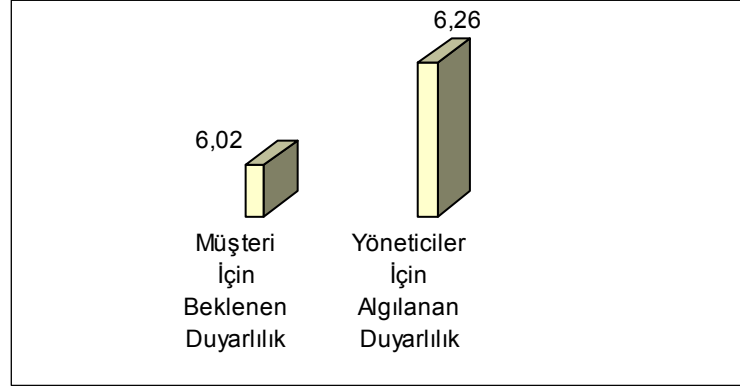
**Tablo 3.15 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Duyarlılık	104	6.02
Yöneticiler İçin Algılanan Duyarlılık	18	6.26

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Duyarlılık- Müşteriler İçin Beklenen Duyarlılık	0.24	1.69	-0.29	17	0.55



**Şekil 3.12 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



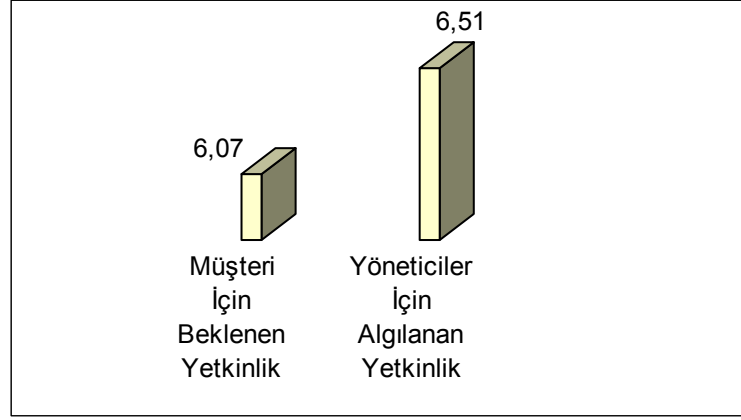
Şekil 3.12’de, yöneticilerin algılamalarının müşteri beklentilerinin üstünde gerçekleştiği görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, yönetim müşteri beklentilerinin üstünde hizmet sunma eğilimindedir.

**Tablo 3.16 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Yetkinlik	104	6.07
Yöneticiler İçin Algılanan Yetkinlik	18	6.51

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Yetkinlik- Müşteriler İçin Beklenen Yetkinlik	0.44	0.85	-1.48	17	0.28

**Şekil 3.13 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



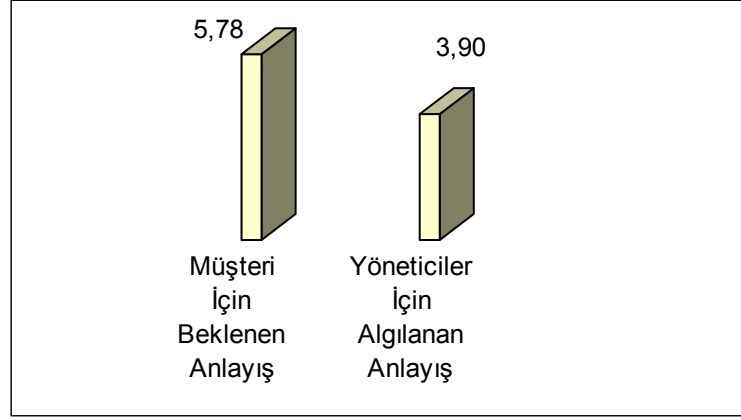
Yine Şekil 3.13’de, yöneticilerin yetkinlik kriterine ait algılarının müşteri beklentilerinin üstünde olduğu görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, sendikalı otel işletmesinde yönetim yetkinlik kriterinde hizmet kalitesini artırıcı role sahiptir.

**Tablo 3.17 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Anlayış	104	5.78
Yöneticiler İçin Algılanan Anlayış	18	3.90

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Anlayış- Müşteriler İçin Beklenen Anlayış	-1.88	2.24	4.43	17	0.00

**Şekil 3.14 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



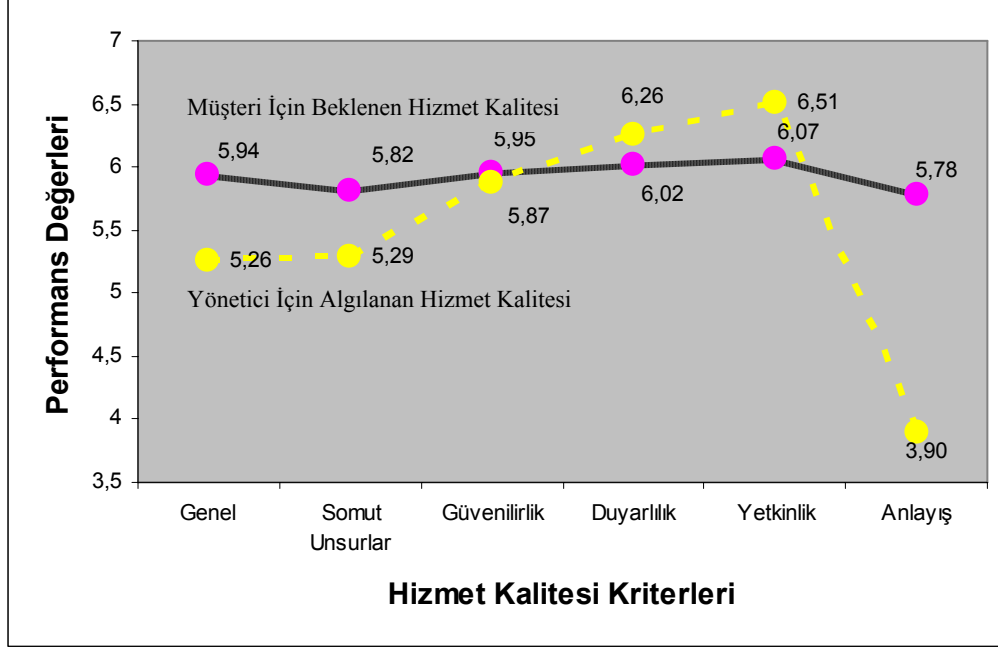
Şekil 3.14’de, yöneticilerin anlayış kriterine ait algılarının müşteri beklentilerinin altında gerçekleştiği görülmektedir.

**Tablo 3.18 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklentiler Toplamı	104	5.94
Yöneticiler İçin Algılar Toplamı	18	5.26

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılar Toplamı- Müşteriler İçin Beklentiler Toplamı	-0.68	1.65	1.27	17	0.24

Şekil 3.15 Sendikalı Otel İşletmesine Ait Boşluk 1 Analizi



Şekil 3.15’de de görüldüğü gibi sendikalı otel işletmesinde, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama performansları müşteri beklentilerinin altında kalmaktadır. Özellikle anlayış kriteri açısından yöneticilerin algıları ile müşterilerin beklentileri arasında  $-1.88$ ’lik bir fark söz konusudur. Müşterilere özel ilgi gösterilmesi, müşteri çıkarları ile candan ilgilenilmesi ve müşterilerin özel ihtiyaçlarının otel işletmesince anlaşılması konularında yönetimin yanlış kanılara sahip olduğu açıktır. Kısaca, yöneticilerin müşterilerin beklentilerini algılamakta zorlandıkları söylenebilir. Yine Şekil 15’den anlaşıldığına göre güvenilirlik kriteri açısından yönetimin algılaması ile müşterilerin beklentileri arasında bir çakışma gözükmemektedir. Hizmetin söz verildiği anda yerine getirilmesi, problem anında müşteriye samimi ilginin gösterilmesi, doğru hizmeti ilk seferde ve tam olarak yerine getirme ve kayıtların hatasız tutulması gibi konularda yönetimin müşteri beklentilerini doğru olarak algıladığı açıktır. Duyarlılık ve yetkinlik kriterlerinde ise yönetimin müşteri beklentilerinin üstüne çıktığı görülmektedir. Yani yönetim, müşteri beklentilerinin üstünde bir performans göstererek hizmet kalitesini arttırmaktadır. Sendikalı otel işletmesi için genele bakıldığında boşluk 1 analizi açısından iyi bir performans gösterdiği söylenebilir. Genel toplamda fark  $-0.68$  gibi çok küçük boşluk olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.8.3 Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikası Otel İşletmesi İçin Analizleri

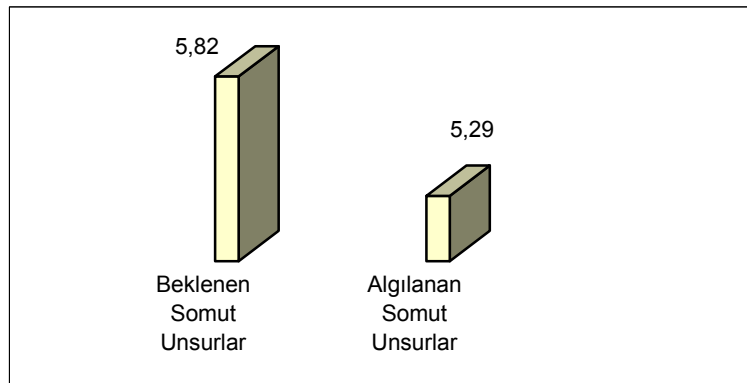
#### 3.2.8.3.1 Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 5 Analizleri

Tablo 3.19 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Somut Unsurlar	104	5.82
Algılanan Somut Unsurlar	104	5.29

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Algılanan Somut Unsurlar- Beklenen Somut Unsurlar	- 0.53	1.61	3.37	103	0.04

Şekil 3.16 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması



Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen somut unsurlar ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında

değerlendirilen algılanan somut unsurlar ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikası otel işletmesi müşterilerinin, somut unsurlar kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kısaca, sendikası otel işletmesi müşterilerinin somut unsurlara ait beklentilerine cevap verememektedir.

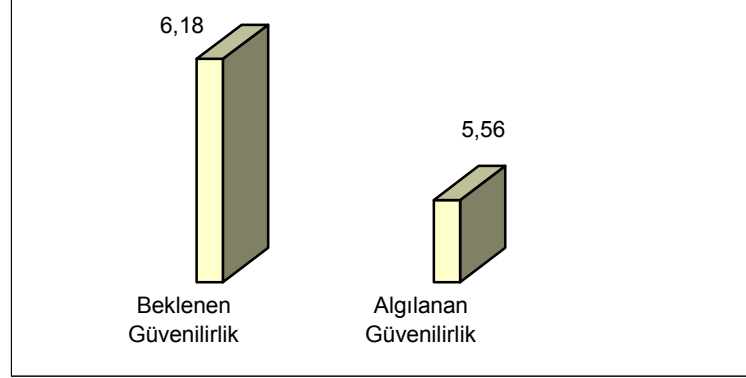
**Tablo 3.20 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
Beklenen Güvenilirlik	104	6.18
Algılanan Güvenilirlik	104	5.56

<b>Eşler Farkı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.Sapma</b>	<b>t- değerleri</b>	<b>df</b>	<b>Sig.(2-tailed)</b>
Algılanan Güvenilirlik- Beklenen Güvenilirlik	- 0.62	1.53	4.12	103	0.01

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen güvenilirlik ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan güvenilirlik ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikası otel işletmesi müşterilerinin, güvenilirlik kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yani, sendikası otel işletmesi müşterilerinin güvenilirlik kriterine ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.17 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



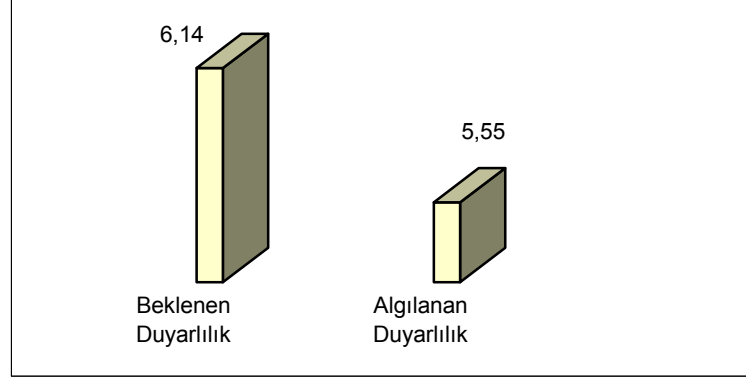
**Tablo 3.21 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Duyarlılık	104	6.14
Algılanan Duyarlılık	104	5.55

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Algılanan Duyarlılık- Beklenen Duyarlılık	-0.59	1.62	3.72	103	0.00

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen duyarlılık ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan duyarlılık ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikası otel işletmesi müşterilerinin, duyarlılık kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kısaca, sendikası otel işletmesi müşterilerinin duyarlılık kriterine ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.18 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



**Tablo 3.22 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

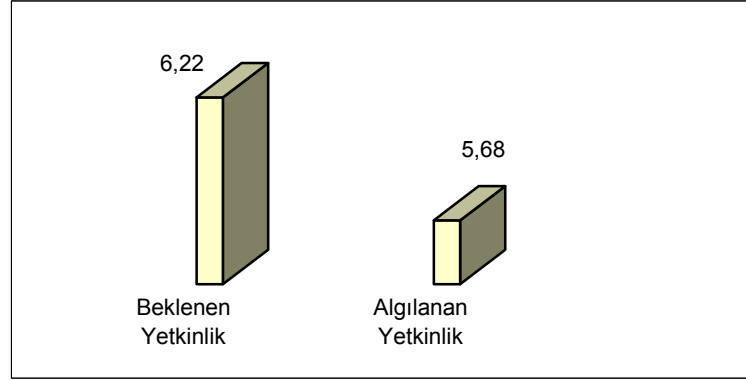
Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Yetkinlik	104	6.22
Algılanan Yetkinlik	104	5.68

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Algılanan Yetkinlik- Beklenen Yetkinlik	- 0.54	1.36	4.03	103	0.00

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen yetkinlik ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan yetkinlik ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikası otel işletmesi müşterilerinin, somut unsurlar kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kısaca, sendikası otel işletmesi müşterilerinin yetkinlik kriterine ait beklentilerine cevap verememektedir.



**Şekil 3.19 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



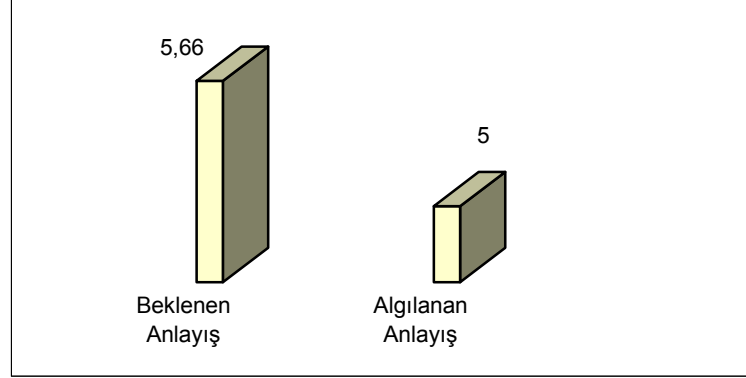
**Tablo 3.23 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Beklenen Anlayış	104	5.66
Algılanan Anlayış	104	5.00

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Algılanan Anlayış- Beklenen Anlayış	- 0.66	1.90	3.55	103	0.00

Hizmet sunumu öncesinde ilk anket kapsamında değerlendirilen beklenen anlayış ortalaması ve hizmet sunumu sonrasında ikinci anket kapsamında değerlendirilen algılanan anlayış ortalaması karşılaştırıldığında, %95 güven aralığı içinde sıfır hipotezi kabul edilmiştir (anlamlılık 0.05). Bu da göstermektedir ki, sendikasız otel işletmesi müşterilerinin, somut unsurlar kriteri açısından beklentileri ve algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kısaca, sendikasız otel işletmesi müşterilerinin anlayış kriterine ait beklentilerine cevap verememektedir.

**Şekil 3.20 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



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

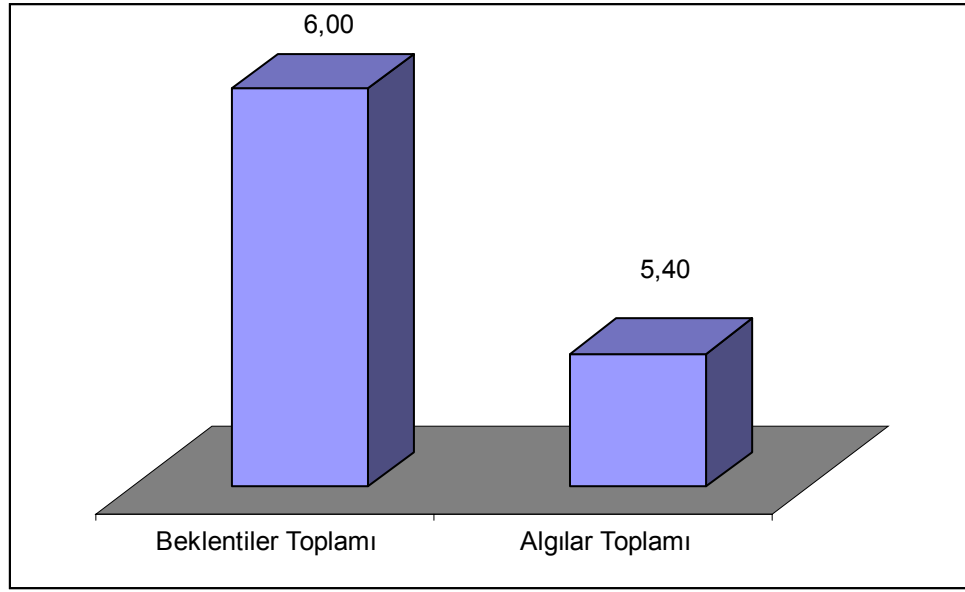
**Tablo 3.24 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Beklentiler Toplamı	104	6.00
Algılar Toplamı	104	5.40

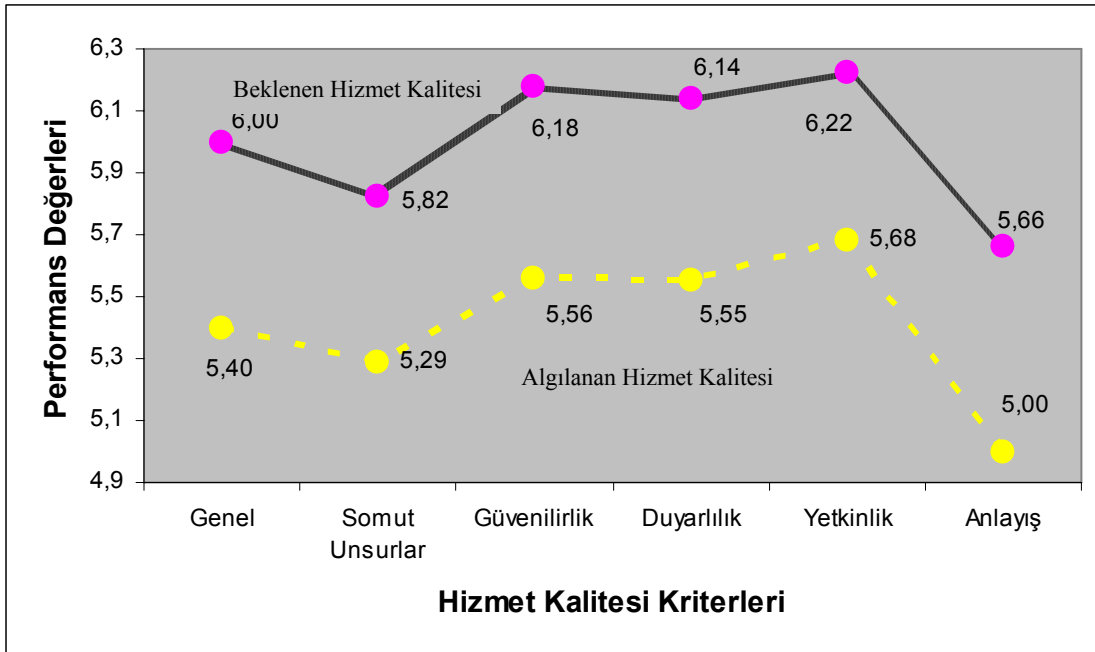
Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	df	Anlamlılık
Algılar Toplamı- Beklentiler Toplamı	- 0.6	1.62	3.77	103	0.01

Sonuç olarak, sendikasıız otel işletmesi müşterilerinin hizmet kalitesi performansına yönelik algıları, gerek genel kapsamda gerekse tek tek hizmet kalitesi kriterleri kapsamında beklentilerin altında gerçekleşmektedir.

**Şekil 3.21 Sendikasıız Otel İşletmesine Ait Beklenen ve Algılanan Ortalamalar Toplamlarının Karşılaştırılması**



**Şekil 3.22 Sendikasıız Otel İşletmesine Ait Boşluk 5 Analizi**



### 3.2.8.3.2 Sendikasıız Otel İşletmesi İçin Hizmet Kalitesi Ölçümünde Boşluk 1 Analizi

Hizmet kalitesi ölçümünde, müşterilerin beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri arasındaki farklılık boşluk 1 analizi ile ortaya çıkmaktadır. Bu fark yöneticilerin müşteri beklentilerini tam olarak algılayamamalarından kaynaklanmaktadır. Bu kısımda kalite kriterleri ayrı ayrı belirtilmeden genel olarak tablolar verilmiş ve sonuç değerlendirilmiştir.

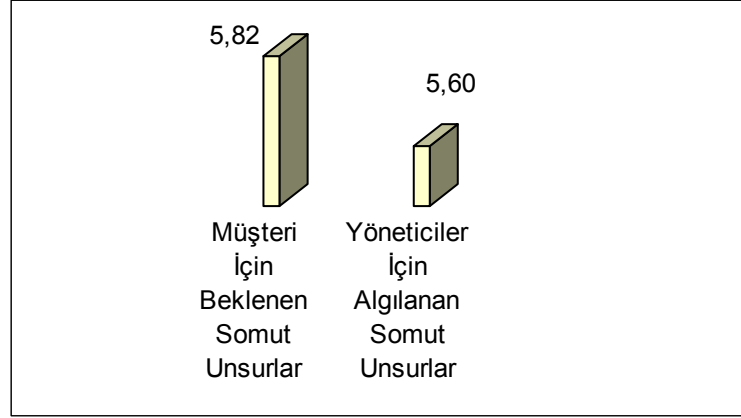
**Tablo 3.25 Somut Unsurlar Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Somut Unsurlar	104	5.82
Yöneticiler İçin Algılanan Somut Unsurlar	15	5.60

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Somut Unsurlar- Müşteriler İçin Beklenen Somut Unsurlar	-0.22	1.80	-0.28	14	0.35

Sendikasıız otel işletmesi için yapılan boşluk 1 analizi sonuçlarına göre, somut unsurlar kriterine ilişkin müşteri beklentilerinin, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama değerlerinin üstünde olduğu Tablo 3.25’de görülmektedir.

**Şekil 3.23 Somut Unsurlara İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



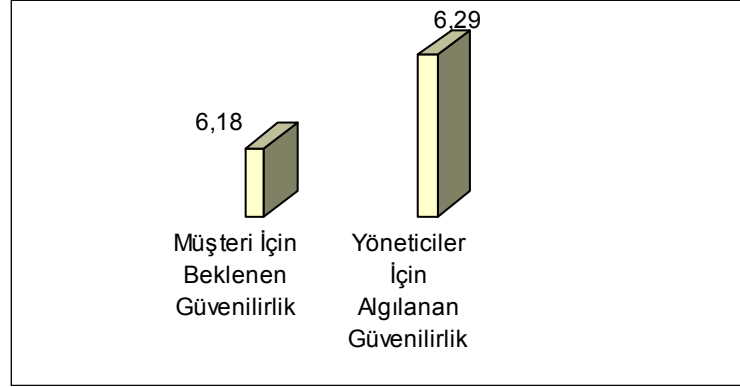
**Tablo 3.26 Güvenilirlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Güvenilirlik	104	6.18
Yöneticiler İçin Algılanan Güvenilirlik	15	6.29

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Güvenilirlik- Müşteriler İçin Beklenen Güvenilirlik	0.11	1.50	-1.49	14	0.32

Güvenilirlik kriterine ilişkin müşteri beklentilerinin, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama değerlerinin altında olduğu Tablo 3.26’da görülmektedir.

**Şekil 3.24 Güvenilirlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



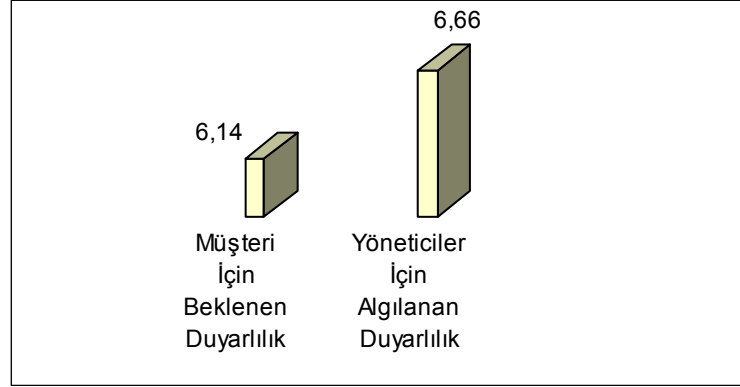
**Tablo 3.27 Duyarlılık Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Duyarlılık	104	6.14
Yöneticiler İçin Algılanan Duyarlılık	15	6.66

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Duyarlılık- Müşteriler İçin Beklenen Duyarlılık	0.52	1.56	-2.36	14	0.03

Duyarlılık kriteri açısından, sendikasız otel işletmesi için müşteri beklentilerinin, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama değerlerinin altında kaldığı Tablo 3.27’de görülmektedir. Bu da yönetimin müşteri beklentilerinin üstünde hizmet vermek istediklerini göstermekte ve hizmet kalitesini arttırıcı bir etki yaratmaktadır denebilir.

**Şekil 3.25 Duyarlılık Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



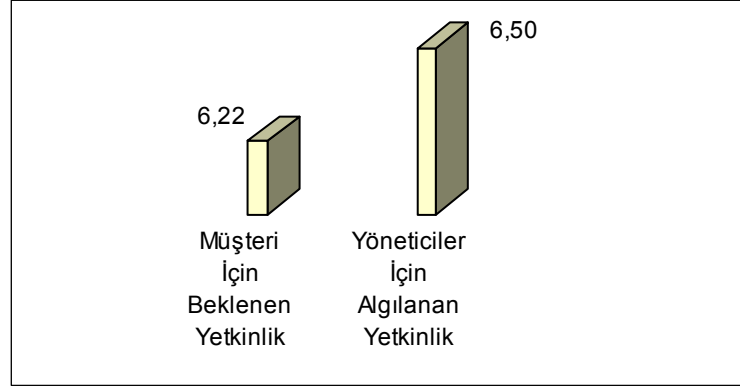
**Tablo 3.28 Yetkinlik Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Yetkinlik	104	6.22
Yöneticiler İçin Algılanan Yetkinlik	15	6.50

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Yetkinlik- Müşteriler İçin Beklenen Yetkinlik	0.28	1.20	-1.19	14	0.39

Tablo 3.28'e bakıldığında, sendikası otel işletmesinin yetkinlik kriteri açısından da beklentilerin üstünde bir hizmet verme eğiliminde olduğu görülmektedir.

**Şekil 3.26 Yetkinlik Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



**Tablo 3.29 Anlayış Kriterine İlişkin T-Testi Bulguları**

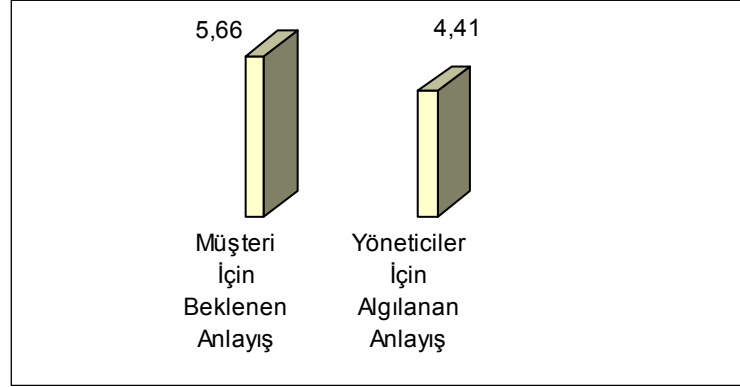
Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklenen Anlayış	104	5.66
Yöneticiler İçin Algılanan Anlayış	15	4.41

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t- değerleri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılanan Anlayış- Müşteriler İçin Beklenen Anlayış	-1.25	2.33	2.61	14	0.05

Anlayış kriterine bakıldığında da, yönetimin müşteri beklentilerini algılama değerlerinin, müşteri beklentilerinin üstünde gerçekleştiği Tablo 3.29'da görülmektedir.



**Şekil 3.27 Anlayış Kriterine İlişkin Beklenen ve Algılanan Ortalamaların Karşılaştırılması**



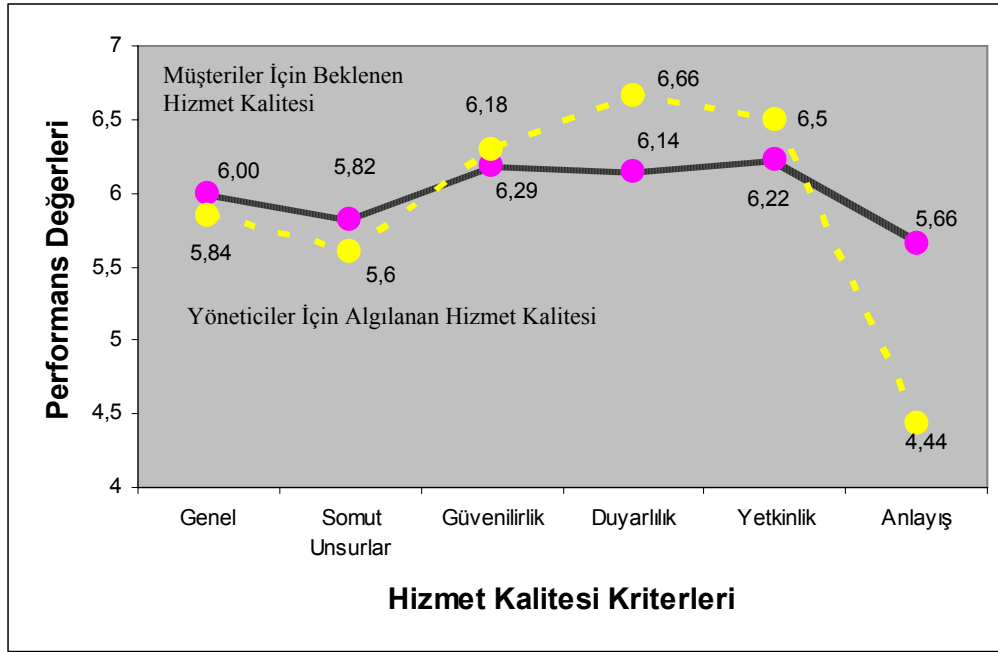
**Tablo 3.30 Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesine İlişkin T-Testi Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama
Müşteriler İçin Beklentiler Toplamı	104	6.00
Yöneticiler İçin Algılar Toplamı	15	5.84

Eşler Farkı	Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	df	Sig.(2-tailed)
Yöneticiler İçin Algılar Toplamı- Müşteriler İçin Beklentiler Toplamı	-0.16	1.65	-0.44	14	0.22

Genel değerlere bakıldığında ise, Tablo 3.30’da, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama değerlerinin, müşteri beklentilerinin altında kaldığı görülmektedir.

**Şekil 3.28 Sendikasıız Otel İşletmesine Ait Boşluk 1 Analizi**

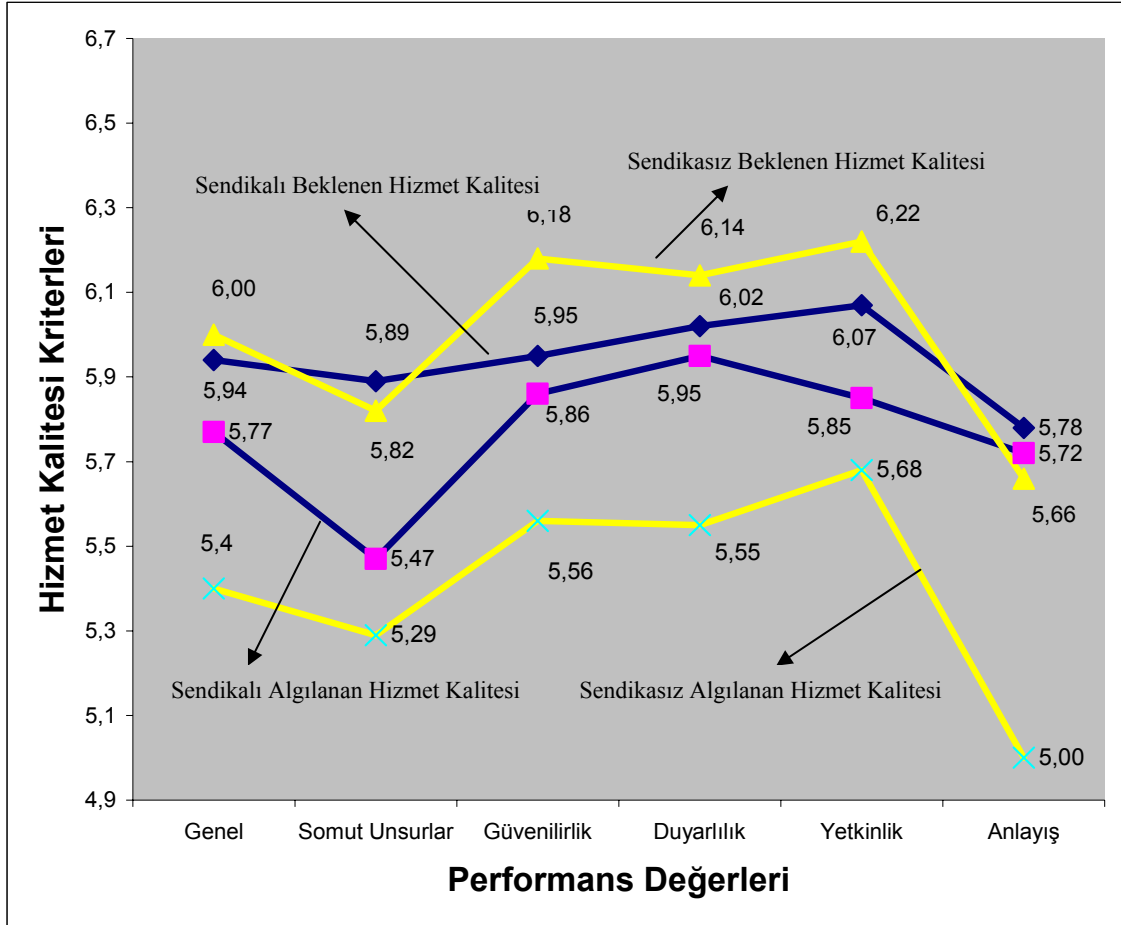


Şekil 3.28’de sendikasıız otel işletmesine ait boşluk 1 analizi sonuçları görülmektedir. Hizmet kalitesi kriterlerinden somut unsurlar ve anlayış kriterleri açısından bakıldığında, yönetimin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri müşteri beklentilerinin altında gerçekleşirken; güvenilirlik, duyarlılık yetkinlik kriterleri açısından algıların beklentilerin üstünde gerçekleştiği görülmektedir.

### 3.2.8.4 Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Sendikalı ve Sendikasıız Otel İşletmeleri Müşterileri Açısından Karşılaştırılması

Seçilen biri sendikalı diğeri sendikasız otel işletmesinin müşterilerinin beklentileri t-testi ile ölçülmüş ve karşılaştırılmıştır.

Şekil 3.29 Sendikalı ve Sendikasız Otel İşletmelerinin Müşterilerinin Beklenti ve Algularının Karşılaştırılması



Şekil 3.29’da sendikalı ve sendikasız otel işletmelerine ait beklenti ve algı değerleri aynı düzlemde görülmektedir. Hem sendikalı hem de sendikasız otel işletmesine ait beklenti ve algı değerleri incelendiğinde, iki tip işletme için de algı değerlerinin beklenti değerlerinin altında gerçekleştiği görülmektedir. Bu da

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

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

## SONUÇ

Günümüzde küresel rekabet, bilgi teknolojisi, kalite hizmeti devrimi gibi faktörler turizm sektöründe de organizasyon yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu nedenle turizm işletmeleri hizmet üretimi ve Toplam Kalite Yönetimi alanındaki yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmek durumundadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında, birbirleriyle karşılıklı ilişki halinde olan ve sürekli kendini geri besleyen organizasyonel bölümler yaratılmasına rağmen, beklenen performans sağlanamamıştır. Bu yüzden sürekli gelişme süreci yeniden incelenmeli ve sürekli gelişmeyi sağlayacak kurumsal altyapılar dikkatle gözden geçirilmelidir. Herşeyden önce sürekli gelişme insan faktörü ile yakından ilişkili olduğundan, bireylerin sisteme dahil olmaları ve sürekli gelişme uygulamalarına tam destek vermeleri hayati önem taşımaktadır.

Burada sendikalar, çalışma hayatında çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlayacak çok önemli kurumsal yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten de bir konaklama işletmesinde etkili bir sendika, işgörenler üzerinde bilgiye dayalı bir hakimiyetle Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi uygulamalarına uygun bir zemin hazırlama görevini üstlenecektir. Ancak burada unutulmaması gereken en önemli nokta, sendikaların ortaya çıkış nedenlerinden farklı olarak, günümüz koşullarına uygun fonksiyonlar üstlenme zorunluluklarıdır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi (THKY), yaratıcı turizm organizasyonları için hayati önem taşımaktadır. Bu faktörler küreselleşme sürecinde, ekonomide rekabetin temel anahtarı haline gelmiştir. Bu noktada sendikalar; turizm işletmelerinin hızla değişen ortamlarda rekabet güçlerini korumalarına ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli THKY uygulamalarına, uygun ortam hazırlama fonksiyonu üstlenmelidirler.

THKY uygulamaları günümüzde kurumları sonuca götüren, yaşam ve yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamaların başarısı da büyük ölçüde, çalışanların desteğinin alınmasına bağlıdır. Bu desteğin sağlanmasında sendikaların önemli roller üstlenebilecekleri gerçeği açıktır.

Değişimi çalışanlardan başlatmak için yönetim, çalışanların gücünü kıran engelleri ortadan kaldırmaya yönelik kalite eğitimi çalışmalarında, sendikalarla işbirliğine gitmelidir. İş sürecinin geliştirilmesi yerine çalışma tarzının geliştirilmesi

gerekir. Sendikalar düşünme ve birlikte iş yapmayı kolaylaştıran, sistemin başarısını belirleyen dinamik ve karmaşık noktalarda çalışanlara yol gösterecek sürekli eğitimleri yapmayı üstlenmelidirler.

Ekonomik, teknolojik, sosyal ve çevresel şartlarla beraber, işçilerin örgütlenmesine karşı yürütülen mücadeleler sendikaların ilke ve hedeflerini belirlemede etkili olmaktadır. Gerçekçi sendikalar, geleneksel sendikalardan farklı olarak, yeni ilke ve hedeflerin peşinde koşmaktadır. Günümüzde sendikaların genel stratejisi, zararı sınırlamak ve varlıklarını sürdürmek olarak ortaya çıkmaktadır. Sendikalar son yıllarda hedeflerini; yaşam kalitesinin artırılması, toplumsal dayanışmacı yaklaşımla vatandaş sendikacılığı ve iş için birlik gibi alanlara kaydırmışlardır. Yeni hedeflere bakıldığında politik boyuttan sosyal boyuta geçildiği görülmektedir. 1970'lerde başlayan sendikaların durma ve gerileme süreci; yeni çalışma koşullarına uyumun sağlandığı ölçüde durdurulduğu hatta yükseliş sürecinin altyapısının hazırlanmış olduğu görülmektedir. Günümüzde sendikaların sürekli değişimi, yeniden yapılanmaları gündemi etkilemekte, uluslararası düzeyde işbirliği ve örgütsel bütünlük arayışları sürdürülmektedir. İşverenler açısından bakıldığında da, işbirliği içinde sendikaların muhatap olarak alınmasının daha gerçekçi olduğu fark edilmektedir. Günümüzde sendikaların rolleri yeniden şekillenirken, geleneksel rollerde düşüş yaşanmakta, yeni görev alanlarında ise sendikaların etkileri artmaktadır. Sendikalar, geliştirilen yeni yönetsel yaklaşımlara tepki göstermek yerine "bu yeni yaklaşımların içinde nasıl olunabilir?" sorusuna cevap aramak durumundadırlar. Gerçekten yeni sistemlerin içinde yer almaya çalışan, bu uygulamaların başarıya ulaşmasında tam destek veren sendikalar gelecek dönemlerde de varlıklarını sürdürebileceklerdir. Gelecekte bir sendikal hareketin varlığından bahsedebilmek için, sendikaların hizmet yelpazelerini genişleterek toplumun refah düzeyinin artırılması için neler yapılabileceğini tartışmaya başlamaları gerekmektedir. Sendikaların yakın gelecekte, müşteri odaklı bir yönetim anlayışı benimseyerek, konu ile ilgili her bireyin müşteri olarak algılanması ve sendikalaşmaya katkı sağlaması yolunda adımlar atması gerekmektedir.

Sendika eğitimleri ile; otel işletmeleri ve sendika ilişkileri geliştirilirken, sendikanın hizmet kalitesi uygulamalarına katılımı sağlanarak bilgilendirilmesi de gerçekleşecektir. Böyle bir işbirliğinin olmaması durumunda konaklama işletmesinde, sendika ve çalışanlar arasında yeterli ve sağlıklı çalışma ilişkileri kurulamamakta, bu da

istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Böyle bir durumun oluşmaması için sendikalara THKY uygulamaları konusunda bilgi vermek, sağlıklı ilişkiler kurmak ve sendikaların bilinçli olarak kalite artırıcı çalışmalara katılımını sağlamak gerekmektedir. Sendikaların bu anlamda desteği alınarak, özellikle eğitimle ilgili çalışmaları yürütmeleri sağlanmalıdır. Bu eğitimler sayesinde karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmakta ve sorunlar daha ortaya çıkmadan önlenebilecektir. THKY sürecinde özellikle eğitim planlarının hazırlanması aşamasında sendikalardan yararlanmak yerinde olacaktır. Çünkü işgörenlerle diyalogun sağlanmasında ve onların bu sürece tam katılımlarının sağlanmasında kendilerini ait hissettikleri bir kurumsal yapının desteği önem arzedecektir. İnanılabilecek bir yapı işgörenlerin eğitiminde daha etkili olacaktır.

Geçmişte sendikalar kendilerini temelde sadece mensuplarına sağladıkları zam oranlarıyla değerlendirmekte ve bu alandaki kazanımlarını başarı olarak görmekteydiler. Bu değerlendirmenin bugün için geçerliliğini kaybettiği açıktır. Günümüzde sendikaların başarısı, buldukları sektörde ve işyerlerinde ne kadar istihdama yol açtıkları, yine buldukları sektörlerde ne kadar katma değere yol açtıkları ve faaliyet gösterdikleri sektörlerin dünyadaki rekabet gücünü ne kadar arttırdıklarına bağlı görülmektedir.

Bu çalışmada, sendikalı ve sendikasız iki aynı tip otel işletmesinde hizmet kalitesi ölçüm sonuçları değerlendirilmiştir (boşluk 5 analizi). Sendikalı otel işletmesi açısından beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farka genel olarak bakıldığında, algılar ve beklentiler arasında anlamlı bir fark (-0.17) olduğu ve algılanan kalite performansının beklentilerin altında olduğu görülmüştür. Sendikasız otel işletmesi için sonuçlara bakıldığında da durum pek farklı değildir. Beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark (-0.60) bulunmaktadır. Buda göstermektedir ki sendikasız otel işletmesinde de algılanan kalite performansı beklenenin altında kalmaktadır. Sendikalı otel işletmesi; güvenilirlik, duyarlılık, yetkinlik ve anlayış kalite kriterlerinde, müşterilerinin beklentilerini karşılamaya yakınlaşmıştır. Somut unsurlar kriteri açısından bakıldığında ise aradaki boşluğun büyüdüğü görülmektedir. Yine yetkinlik kriteri açısından da boşluk büyüktür. Bu da göstermektedir ki, otel ve personele ait görsel donanımlar konusunda ve müşteriye has özel ilgi konularında müşteri beklentileri ile otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmet performansı arasında anlamlı bir boşluk vardır. Sendikasız otel işletmesinde; tüm kriterlerde, algılanan hizmet

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

Hizmet kalitesi ölçümünde, müşterilerin beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri arasındaki farklılık boşluk 1 analizi ile ortaya çıkmaktadır. Bu fark yöneticilerin müşteri beklentilerini tam olarak algılayamamalarından kaynaklanmaktadır. Sendikalı otel işletmesinde, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama performansları müşteri beklentilerinin altında kalmaktadır. Özellikle anlayış kriteri açısından yöneticilerin algıları ile müşterilerin beklentileri arasında  $-1.88$ 'lik bir fark söz konusudur. Müşterilere özel ilgi gösterilmesi, müşteri çıkarları ile candan ilgilenilmesi ve müşterilerin özel ihtiyaçlarının otel işletmesince anlaşılması konularında yönetimin yanlış kanılara sahip olduğu açıktır. Kısaca, yöneticilerin müşterilerin beklentilerini algılamakta zorlandıkları söylenebilir. Güvenilirlik kriteri açısından yönetimin algılaması ile müşterilerin beklentileri arasında bir çakışma gözükmemektedir. Hizmetin söz verildiği anda yerine getirilmesi, problem anında müşteriye samimi ilginin gösterilmesi, doğru hizmeti ilk seferde ve tam olarak yerine getirme ve kayıtların hatasız tutulması gibi konularda yönetimin müşteri beklentilerini doğru olarak algıladığı açıktır. Duyarlılık ve yetkinlik kriterlerinde ise yönetimin müşteri beklentilerinin üstüne çıktığı görülmektedir. Yani yönetim, müşteri beklentilerinin üstünde bir performans göstererek hizmet kalitesini arttırmaktadır. Sendikalı otel işletmesi için genele bakıldığında boşluk 1 analizi açısından iyi bir performans gösterdiği söylenebilir. Genel toplamda fark  $-0.68$  gibi çok küçük boşluk olarak ortaya çıkmaktadır. Sendikasız otel işletmesine ait boşluk 1 analizi sonuçlarına göre, hizmet kalitesi kriterlerinden somut unsurlar ve anlayış kriterleri açısından bakıldığında, yönetimin müşteri beklentilerini algılama düzeyleri müşteri beklentilerinin altında gerçekleşirken; güvenilirlik, duyarlılık yetkinlik kriterleri açısından algıların beklentilerin üstünde gerçekleştiği görülmektedir.



Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, aslında her iki tip işletmede de hizmet kalitesi kriterleri açısından, algılanan hizmet kalitesi performansı beklentilerin altında gerçekleşmiştir. Ancak sendikalı otel işletmesi açısından fark değerleri daha düşük seviyede gerçekleştiğinden; sendikalı otel işletmesinde hizmet kalitesi daha yüksektir sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada varılan sonuç, işletmenin sendikalı olmasının hizmet kalitesi performanslarını ve verimliliği olumlu yönde etkilediğidir. Çalışmanın bütününde de belirtildiği gibi; sendikalar ortaya çıkış nedenlerinden farklı olarak, günümüz koşullarına uygun fonksiyonlar üstlenebilirlerse, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarda destek yapılar olabileceklerdir.

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

Sendikalar hizmet ve bilgi çağının örgütü olacaklarsa; kendisini yönetebilen, maliyetten önce kendisine ve çevresine varlık olarak bakabilen, özerk bir birey olabilen ve davranabilen, sürekli yenilenmeyi görevinin bir parçası bilen, sadece çıktı miktarı ile değil çıktı kalitesi ile de ilgilenen, her adımda kalitesini kontrol edebilen, kurum kültürünü benimsemiş çalışanların örgütü ve global düşünüp, değişimi sürükleyen, sürekli eğitim, etkin katılım, etkin vizyon ve etkin liderlik gibi konulara önem veren kurumlar olmalıdırlar. Sadece ücretle ilgili sorunlardan sıyrılarak, tepki koyan değil; çözüm üreten, yelerinin ve dolaylı olarak tüm toplumun sorunlarıyla ilgilenen kurumlar olmalıdırlar.

Konaklama işletmelerinde etkili bir sendikal hareket; işgörenler üzerinde bilgiye dayalı bir hakimiyetle THKY uygulamalarına uygun bir zemin hazırlama görevini üstlenerek, işletmelerin hızla değişen ortamlarda rekabet güçlerini korumalarına ve yaşamlarını sürdürmelerine katkıda bulunacaklardır.

Sonuç olarak sendikalar; ortaya çıkış nedenlerinden farklı olarak, günümüz koşullarına uygun fonksiyonlar stlenebilirlerse, konaklama sektöründe de kaliteyi, verimliliği ve karlılığı, arttırmaya yönelik destek yapılar olarak varlıklarını srdrebileceklerdir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Açıklan, Aytaç. (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, Ankara:Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7.
- Akan, Perran. (1995), **Dimensions of Service Quality : Expectations of Turkish Consumers From Services**, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Andaç, Faruk. (1999), **İşsizlik Sigortası**, Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayın No:33.
- Ataman, Göksel.(2002), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği. (2000), **AB'de İstihdam ve Sosyal Politika**, Ankara.
- Batman, Orhan. (1999), **Otel İşletmeciliği Organizasyonu**, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bergman, Bo, Bengt Klefsjö. (1994), **Quality From Costomer Needs to Costomer Satisfaction**, London: McGraw-Hill Book Company.
- Bingöl, Şener. (1993), **Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi**, Ankara : MPM Yayınları No:516.
- Bozkurt, Rıdvan. (2001), **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)**, Ankara: MPM Yayınları No:630.
- Can, Halil. Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. (2001) **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Cevdet Avcıkurt, (2004), **Turizm İşletmeleri**, ed. Şehnaz Demirkol,Burhanettin Zengin, İstanbul: değişim Yayınları.
- Crouch, Colin. (1996), **Industrial Relations and European State Traditions**, Oxford: Claredon Press.
- Doğan, Özlem İpekgil. (2000), **Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, İzmir: 9 Eylül Yayınları, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Efil, İsmail. (1993), **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları No.11.
- Ekin, Nusret. (1984), **Endüstri İlişkileri**, İstanbul : İstanbul Üniversitesi Yayınları No : 3169.
- Engin, Yusuf. (2002), **Sendikacılık Sivil Toplum ve Yeni Duruşlar**, Ankara: Öz İplik-İş Sendikası Yayınları.
- Erkut, Haluk. (1995), **Hizmet Kalitesi**, İstanbul: Toplam Kalite Yönetimi Dizisi. İnterbank Yayını.
- Ersen, Haldun. (1997), **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi-Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Esin, Alp. (2002), **9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, Ankara: Metu Press.

- F.Elliot, Robert. (1997), **Karşılaştırmalı Çalışma Ekonomisi**, Çeviren: Mehmet Beşeli, Seyhan Erdoğan, Arif Geniş, Fatih Güngör, Gülay Toksöz. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi. A.Ü. Rektörlüğü Yayın No: 210.
- Ferner, Anthony, Richard Hyman. (1992), **Industrial Relations in the New Europe**, Cambridge, Massachusetts USA: Blackwell Business.
- Fitzsimmons, James A., Mona J.Fitzsimmons. (1999), **Service Management-Operations, Strategy and Information Technology**, Singapore : Irwin McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, James A., Mona J.Fitzsimmons. (1994), **Service Management for Competitive Advantage**, New York: McGraw Hill, Inc.
- Garih, Üzeyir. (2000), **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul: Hayat Yayınları: 96.
- Garih, Üzeyir. (2000), **Pazarlama-Tanıtım Halkla İlişkiler**, İstanbul: Hayat Yayınları: 93.
- George, Stephen, Arnold Weimerskirch. (1998), **Total Quality Management**, Canada: John Wiley&Sons,Inc.
- Grönroos, Christian. (2000), **Service Management and Marketing-A Customer Relationship Management Approach**, England: John Wiley and Sons, LTD.
- Gündoğan, Naci. (1998), **Sendikaların Toplu Pazarlıktaki Gücü**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1120.
- Güvenç, Bozkurt. (1995), **Japon Kültürü**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 213.
- Hacıoğlu, Necdet. (1989), **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Hatiboğlu, Zeyyat. (1993), **Temel Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İşıklı, Alpaslan. (1990), **Sendikacılık ve Siyaset**, Ankara : İmge Kitabevi.
- İmai, Masaaki. (1984), **Kaizen**, İstanbul: Brisa Yayını.
- Kağmıcioğlu, Deniz. (1999), **Türkiye'de Kamu Sektöründe İşçi Sendikacılığı ve Küreselleşmenin Etkileri**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1163.
- Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası). (1997), **ILO Normları ve Türk İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, Ankara: Türk Milli Komitesi 20.Kuruluş Yılı Kutlama Semineri.
- Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası). (1999), **Türk Çalışma Hayatı ve Ekonomisi ile İlgili Tablolar**, Ankara.
- Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası). (1997), **Türk Çalışma Hayatı ve Ekonomisi ile İlgili Tablolar**, Ankara.
- Kang, Halen, Graham Bradley. (2002), **Measuring the Performance of IT Services-An Assesment of SERVQUAL**, Australia: Elsevier Science Inc.
- Kavrakoğlu, İbrahim. (1996), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: KalDer Yayınları. Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 3.
- Mahiroğulları, Adnan. (2000), **1980 Sonrası Türk ve Fransız Sendikacılığı**, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Mathieson, Alister and Geoffrey Wall. (1990), **Tourism-Economic, Physical and Social Impacts**, New York: Longman Scientific&Technical, John Wiley&Sons.

- Mautinho, Luiz. (2000) , **Strategic Management in Tourism**, UK: CABI Publishing.
- Mucuk, İsmet. (1998), **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İsmet. (1991), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Niland, John R., Russell D. Lansbury ve Chrise Verevis. (1994), **The Future of Industrial Relations**, California,SAGE Publications.
- Odabaşı, Yavuz. (2000), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul : İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Oğuzman, Kemal. (1984), **Hukuki Yönden İşçi İşveren İlişkileri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No.3211.
- Olalı, Hasan. (1986), **Turizm İşletmeleri Yönetimi**, İzmir: Teksir Yayın.
- Olalı, Hasan, Alp Timur. (1998), **Turizm Ekonomisi**, İzmir: Ofis Matbaacılık.
- Olalı, Hasan, Meral Korzay. (1993), **Otel İşletmeciliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Oral, Saime. (2001), **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Oral, Saime. (1989), **Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Oral, Saime,Hasan Kılıç. (1998), **Hotel Operations and Productivity Analysis**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Orhunbilge, Neyran. (1996), **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İstanbul : Avcıol Basım-Yayın.
- Özçelikel, Hamdi. (1994), **Japon Yönetim Sistemleri**, İstanbul: MESS Eğitim Vakfı Yayın No:177.
- Parasuraman, A., A.Valarie Zeithaml, Leonarrd L. Berry. (1994), **Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations**, New York: The Free Press, No:1.
- R.Niland, John,Russel D.Lansbury, Chrissie Verevis. (1994), **The Future of Industrial Relations**, California: Sage Publications.
- Render, Barr, Cengiz Haksever, Roberta S.Russell, Robert G. Murdick. (2000), **Service Quality and Continuous Improvement**, New Jersey :Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şener, Burhan. (1997), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Şafak Ofset.
- Şenkal, Abdulkadir. (1998), **Sendikasıız Endüstri İlişkileri-Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de**, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Şimşek, Muhittin. (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları:812.
- Tavmergen, İge Pınar. (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (2000), Ankara: **Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**.

- T.C.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2004), **Çalışma Hayatı İstatistikleri 2003**, Ankara: Genel Yayın No: 1202.
- T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü. (2004), **Türkiye İstatistik Yıllığı 2003**, Ankara: Ağustos.
- Tokol, Aysen. (1993), **Avrupa Topluluğuna Üye Ülkelerde Sendikal Hareket**, Bursa: Uludağ Üniversitesini Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 82.
- Tokol, Aysen. (2000), **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 173.
- Turan, Kamil. (1973), **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**, Ankara : Emel Matbaacılık Sanayii.
- Türksoy, Adnan. (1998), **Otel Yönetimi Muhasebesi**, İzmir: Turhan Kitabevi.
- Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası. (1998), **Cumhuriyetin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü ve İşlevleri**, Türk Endüstri İlişkileri Derneği III. Uluslar arası Kongresi 14-16 Ekim. Ankara: Yayın No: 36.
- Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası. (1999), **Türk Çalışma Hayatının Güncel Sorunları Semineri 18-22 Haziran**, Ankara: Yayın No:35.
- Türkiye **Sendikacılık Ansiklopedisi**. (1998), III. Cilt, İstanbul: Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı Ortak Yayını.
- Türkiye Çimse-İş Sendikası. (1996), **21. Yüzyılın Eşiğinde Çimento, Seramik, Toprak ve Cam İşçisi Gerçeği**, Ankara:Yayın No: 1.
- Türkiye Çimse-İş Sendikası. (1998), **Eğitim Çalışmaları Ders Notları**, Ankara.
- Türko, Metin. (1973), **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara : Sevinç Matbaası.
- Uyguç, Nermin. (1998), **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, İzmir : 9 Eylül Yayınları.
- Usta, Öcal. (2001), **Genel Turizm**, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Ünsal, Engin. (2002), **Endüstriyel Demokrasi**, İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi Yayınları No : 13.
- Yamak, Oygur. (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık Kalite Dizisi No:1.
- Yorgun, Sayım. (1998), **Küreselleşme Sürecinde Sendikalar ve Türkiye**, İstanbul: TOLEYİS Yayını.
- Yücel, Asım. (1980), **Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler**, Ankara : Kaite Matbaası.
- Yüksel, Öznur.(1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Weaver , Charles N. (1997), **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Witt C.A., Muhlemann A.P.(1994), **The Implemantation of Total Quality Management in Tourism**, Som Quidelines.

## MAKALELER

- Altan, Şenol, Murat Atan, Ayşe Ediz, (2003), "SERVQUAL Analizi İle Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama", İstanbul: **12.Ulusal Kalite Kongresi**, KalDer, 13-15 Ekim.
- Akkaya, Yüksel. (1999), "Yönetimde, Çalışma İlişkilerinde Değişim ve Sendikacılık", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri**. Ankara:Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Aktaş, Ahmet, Rüya Ehtiyar. (1995), "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Örgütsel Gelişimlerini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Araştırma", **VI.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. 18-20 Kasım**. Aydın: Turbim Yayınları.
- Aydos, Hasan. (1992), "Turizm Eğitimi ve Sendikaların Görevi", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop.9-11 Aralık**. Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Batman, Orhan, Recep Yıldırğan, H.Hüseyin Soybalı. (1999), "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi", **Standart**, Kasım.
- Çalı, Erdal. (1992), "Turizmin Geliştirilmesinde Sivil Örgütlerin Rolü ve Eğitim-İş Deneyimi", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop.9-11 Aralık**. Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Çarıkçı, İlker H.. (2001), "Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları", **Verimlilik Dergisi 2001/4**. MPM Yayınları.
- Doğan, Üzeyme, Özlem İpekgil Doğan. (1997), "Hizmet Kalitesi Denetimi: İyileştirme ve Fırsat Maliyetleri-Konaklama Sektöründe Bir Uygulama", **VI. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer**. 13 Kasım.
- Erginer, Aysun. (1998), "İş Yaşamı Niteliği", **Verimlilik Dergisi 1998/4**. Ankara: MPM Yayınları.
- Erdoğan, Emine, Sezer Korkmaz. (1997), "Türk Ekonomisinde Hizmet Sektörünün Durumu ve Rekabet Gücü", Ankara: **3. Verimlilik Kongresi**, 14-16 Mayıs 1997.
- İçöz, Orhan, İge Pınar Tavmergen. (1998), "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", Ankara: **21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizm Sempozyumu**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16 Nisan.
- Kocaoğlu, Bike. (1992), "Turizm Sektöründe Kalite Kavramının Öğretimi", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop.9-11 Aralık**. Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Min, Hokey, Hyesung Min. (1997), "Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives" **International Journal of Quality&Reliability Management. Vol. 14 No.6**.
- Oral, Saime, Cengiz Demir. (2001), "Turizm İşletmelerinde Sendikalaşma ve Verimlilik İlişkisi", **Erciyes Üniversitesi 24-26 Kasım 2000 Haftasonu Seminerleri VII** Nevşehir.
- Oral, Saime, Osman Avşar Kurgun, Özkan Tütüncü. (1996), "Turizm Sektörlerinde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri", **Standart**, Ekim.

- Özden, Mehmet Cemil. (2001), "Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri," **Verimlilik Dergisi 2001/3**. Ankara: MPM Yayınları.
- Özkaya, Meltem Onay. (1999), "İş Doyumu + Motivasyon = Kalite ve Mükemmellik", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirileri**. Ankara:Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Öztürk, S.Ayşe. (1996), "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması",Ankara: **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1996/2.
- Parasuraman, A., A.Valarie Zeithaml, Leonarrd L. Berry. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality", **Journal of Marketing**, Fall.
- Sapançalı, Faruk. (1998), "Üretimde Esnek Yapılanma, İşgücü Organizasyonunda Değişim ve Endüstri İlişkileri", **Verimlilik Dergisi 1998/4**, MPM Yayınları.
- Susmuş, Türker. (1996), "Zincir İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Verimliliğe Katkısı", Ankara: **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1996/2.
- S.W. Brown, E.U., Bond. (1995), "The Internal and External Framework and Service Quality : Toward Theory in Services Marketing", **Journal of Marketing Management**, Vol.23.
- Tırpancı, Mehmet.(1997), "Bige Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi", **VI. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer. 12 Kasım.
- Tokol, Aysen. (2002), "Sendikaların Üye Sayısında Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar", Bursa: **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, (isguc.org/atakol3.htm). (Internet).
- Torlak, Ömer, Şuayip Özdemir. (1999), "Hizmet Kalitesini İyileştirmede Kamu Görevlilerinin Tatmin Rolü", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi Bildirileri**. Ankara:Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Turan, Güngör. (2000), "Sendikaların Verimlilik Üzerine Etkileri", **Verimlilik Dergisi 2000/3**, MPM Yayınları.
- Unutulmaz, Osman, İnci Varinli. (1992), "Hizmet Pazarlamasında Kalite", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop.9-11 Aralık**. Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Unutulmaz, Osman, İnci Varinli. (1995),"Konaklama İşletmelerinde Yerli ve Yabancı Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi", **VI.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. 18-20 Kasım**. Aydın: Turbim Yayınları.
- Uslu, Selim. (1992), "Sendikaların Turizmdeki Yeri ve Turizm Sektörünün Sendikal Harekete Etkisi", **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop.9-11 Aralık**. Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Ünsal, Engin. (1992), "Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı", **3. İzmir İktisat Kongresi**. İzmir: Devlet Planlama Teşkilatı Yayını.
- Yüksel, Berrin.(1998) , "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelemesi", Ankara: **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1998/2.
- Worsfold, Philip. (1999), "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.



## YAYINLANMAMIŞ TEZLER

- Atılgan, Eda. (2001), "**Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Seyahat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karababa, Eminegül. (1996), "**Measuring Service Quality of a Hotel Using Servqual Method**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## MAKALELER ( INTERNET )

- <http://www.tolevis.org.tr>(08.02.2005)
- <http://www.olevis.org.tr>(02.01.2005)
- <http://www.tisk.org.tr>(08.02.2005)
- <http://www.turkis.org.tr>(24.12.2004)
- <http://www.emeraldinsight.com>(05.06.2004)
- <http://www.elsevier.com>(13.11.2004)
- <http://www.interscience.wiley.com>(03.03.2005)
- <http://www.isinet.com>(16.02.2005)
- <http://www.endustri.8k.com/Hizmety.html> (01.11.2004)

**EK-1****MÜŞTERİLER İÇİN HİZMET KALİTESİ BEKLENTİ ANKETİ**

Bu araştırma sizin konaklama hizmetleri hakkındaki fikirlerinizi içerir. Lütfen, her bir maddede belirtilen özelliklere, konaklama hizmeti veren işletmelerin ne derece sahip olmaları gerektiğini belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 rakamdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, eğer konaklama hizmeti veren işletmenin o özelliğe kesinlikle sahip **olması** gerektiğine inanıyorsanız **7**'yi; eğer o özelliğe kesinlikle sahip **olmaması** gerektiğine inanıyorsanız **1**'i işaretleyiniz. Eğer fikirleriniz kesin değilse 1 ile 7 arasında bir rakamı işaretleyiniz. Bu anketin doğru veya yanlış cevapları yoktur. İlgilenilen nokta, sizin konaklama hizmeti veren işletmelerden beklentilerinizdir.

Kesinlikle katılmıyorum.

Kesinlikle katılıyorum.

1 2 3 4 5 6 7

1.	Mükemmel otel işletmelerinin, modern görünüşlü donanım ve teçhizatları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mükemmel otel işletmelerinin binaları görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, düzgün görünüşlüdür.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mükemmel otel işletmelerinde, hizmete eşlik eden malzemeler (kitapçık, broşür v.s.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mükemmel otel işletmeleri, hizmeti söz verdikleri anda yerine getirirler.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mükemmel otel işletmeleri, müşterilerinin bir problemi olduğunda çözmek için samimi bir ilgi gösterirler.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mükemmel otel işletmeleri, doğru hizmeti, ilk seferde tam olarak yerine getirirler.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mükemmel otel işletmeleri, hizmeti, müşterinin istediği anda yerine getirirler.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Mükemmel otel işletmeleri, kayıtlarını hatasız tutarlar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerine tam olarak hizmetin ne zaman yerine getirileceğini söylerler.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerine zamanında ve hızlı hizmet verirler.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, her zaman müşterilere yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, asla müşterilerin ricalarına yanıt veremeyecek kadar meşgul değildir.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanlarının davranışları, müşterilerde güven duygusu uyandırır.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mükemmel otel işletmelerinin müşterileri, hizmete ilişkin konularda kendilerini güvende hissederler.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, sürekli olarak müşterilere karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerin sorunlarını cevaplamak için yeterli bilgiye sahiptirler.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Mükemmel otel işletmeleri, müşterilerine kişisel ilgi gösterirler.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mükemmel otel işletmelerinin, tüm müşteriler için uygun çalışma saatleri vardır.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Mükemmel otel işletmelerinin, müşterilere kişisel ilgi gösterebilecek çalışanları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Mükemmel otel işletmeleri, müşterilerinin çıkarları ile candan ilgilenirler.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerinin özel ihtiyaçlarını anlar.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıda otellerle ilgili 5 nitelik ve tercih edilen hizmetler görülmektedir. Buradaki amaç, otellerden beklenen hizmet kalitesi ölçümünde, her bir niteliğe veya hizmete, sizin tarafınızdan ne kadar değer biçtiğinizi görmektir.

**Lütfen toplamın 100 olduğunun kontrolünü sağlayınız.**

1. Otellerin fiziksel imkanlarının, ekipmanlarının, personel ve iletişim araçlarının görünümü. -----

2. Vaat edilen hizmeti; doğru ve güvenilir şekilde sunabilme becerisi. -----

3. Müşterilerine karşı ilgi ve anlayış gösterebilme kapasitesi. -----

4. Müşterilere yardım etme ve zamanında hizmet sunma isteği. -----

5. Otel çalışanlarının bilgi ve nezaketi, güven ve emniyet verebilme becerileri. -----

**TOPLAM**

**100 Puan**

## MÜŞTERİLER İÇİN HİZMET KALİTESİ ALGI ANKETİ

Aşağıda belirtilmiş ifadeler sizin bu otel ile ilgili fikirlerinizi anlatmaktadır. Lütfen her bir maddede belirtilen özelliklere, bu otelin ne derece sahip olduğunu belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 rakamdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, bu otelin, o özelliğe kesinlikle sahip **olduğuna** inanıyorsanız **7 'yi**; eğer o özelliğe kesinlikle sahip **olmadığına** inanıyorsanız **1'i** işaretleyiniz. Fikriniz kesin değil ise 1 ve 7 arasındaki rakamlardan birini işaretleyiniz. Bu anketin doğru yada yanlış cevapları yoktur. Tek ilgilenilen nokta, sizin bu otel ile ilgili görüşlerinizdir.

Kesinlikle katılmıyorum.

Kesinlikle katılıyorum.

1 2 3 4 5 6 7

1.	Bu otelin, modern görünüşlü donanım ve teçhizatları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Bu otelin, binaları görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Bu otelin çalışanları, düzgün görünüşlüdür.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Bu otelde,hizmete eşlik eden malzemeler (kitapçık, broşür v.b.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Bu otel, hizmeti söz verdiği anda yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Bu otel, müşterilerinin bir problemi olduğunda çözmek için samimi bir ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Bu otel, doğru hizmeti, ilk seferde tam olarak yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Bu otel, hizmeti, müşterinin istediği anda yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Bu otel, kayıtlarını hatasız tutar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Bu otelin çalışanları, müşterilerine tam olarak hizmetin ne zaman yerine getirileceğini söyler.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Bu otelin çalışanları, müşterilerine zamanında ve hızlı hizmet verir.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Bu otelin çalışanları, her zaman müşterilere yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Bu otelin çalışanları, asla müşterilerin ricalarına yanıt veremeyecek kadar meşgul değildir.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Bu otel çalışanlarının davranışları, müşterilerde güven duygusu uyandırır.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Bu otelin müşterileri, hizmete ilişkin konularda kendilerini güvende hissederler.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Bu otelin çalışanları, sürekli olarak müşterilere karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Bu otelin çalışanları, müşterilerin sorunlarını cevaplamak için yeterli bilgiye sahiptirler.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Bu otel, müşterilerine kişisel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Bu otelin, tüm müşteriler için uygun çalışma saatleri vardır.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Bu otelin, müşterilere kişisel ilgi gösterebilecek çalışanları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Bu otel, müşterilerinin çıkarları ile candan ilgilenir.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Bu otelin çalışanları, müşterilerinin özel ihtiyaçlarını anlar.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıda konakladığımız ile ilgili 5 nitelik ve tercih edilen hizmetler görülmektedir. Buradaki amaç, konakladığımız otelin algılanan hizmet kalitesi ölçümünde, her bir niteliğe veya hizmete, sizin tarafınızdan ne kadar değer biçildiğini görmektir. Lütfen toplamın 100 olduğunun kontrolünü sağlayınız.

1. Bu otelin fiziksel imkanlarının, ekipmanlarının, personel ve iletişim araçlarının görünümü. -----
2. Vaat edilen hizmeti; doğru ve güvenilir şekilde sunabilme becerisi. -----
3. Müşterilerine karşı ilgi ve anlayış gösterebilme kapasitesi. -----
4. Müşterilere yardım etme ve zamanında hizmet sunma isteği. -----
5. Otel çalışanlarının bilgi ve nezaketi, güven ve emniyet verebilme becerileri. -----

**TOPLAM**

**100 Puan**

**EK-3****YÖNETİCİLER İÇİN, MÜŞTERİLERİN HİZMET KALİTESİ BEKLENTİLERİNİ ALGILAMA ANKETİ**

Bu araştırma, sizin müşterilerinizin konaklama hizmetleri hakkındaki fikirlerini nasıl algıladığınızı içerir. Lütfen, her bir maddede belirtilen özelliklere katılıp katılmadığınızı, müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini dikkate alarak belirtiniz. Her bir maddenin yanındaki 7 rakamdan birini seçerek bunu yapınız. Örneğin, müşterilerinizin, konaklama hizmeti veren işletmelerin o özelliğe kesinlikle sahip **olması** gerektiğini beklediğini düşünüyorsanız **7**'yi; eğer o özelliğe kesinlikle sahip **olmaması** gerektiğine inandığınızı düşünüyorsanız **1**'i işaretleyiniz. Eğer fikirleriniz kesin değilse 1 ile 7 arasında bir rakamı işaretleyiniz. Bu anketin doğru veya yanlış cevapları yoktur. Tek ilgilenilen nokta, sizin müşterilerinizin konaklama hizmeti veren işletmelerden beklentilerini, nasıl algıladığınızı anlamaktır.

Kesinlikle katılmıyorum.

Kesinlikle katılıyorum.

1 2 3 4 5 6 7

1.	Mükemmel otel işletmelerinin, modern görünüşlü donanım ve teçhizatları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mükemmel otel işletmelerinin binaları görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, düzgün görünüşlüdür.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mükemmel otel işletmelerinde, hizmete eşlik eden malzemeler (kitapçık, broşür v.s.) görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mükemmel otel işletmeleri, hizmeti söz verdiği anda yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mükemmel otel işletmeleri, müşterilerinin bir problemi olduğunda çözmek için samimi bir ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Mükemmel otel işletmeleri, doğru hizmeti, ilk seferde tam olarak yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mükemmel otel işletmeleri, hizmeti, müşterinin istediği anda yerine getirir.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Mükemmel otel işletmeleri, kayıtlarını hatasız tutar.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerine tam olarak hizmetin ne zaman yerine getirileceğini söyler.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerine zamanında ve hızlı hizmet verir.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, her zaman müşterilere yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, asla müşterilerin ricalarına yanıt veremeyecek kadar meşgul değildir.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanlarının davranışları, müşterilerde güven duygusu uyandırır.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Mükemmel otel işletmelerinin müşterileri, hizmete ilişkin konularda kendilerini güvende hissederler.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, sürekli olarak müşterilere karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerin sorunlarını cevaplamak için yeterli bilgiye sahiptirler.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Mükemmel otel işletmeleri, müşterilerine kişisel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Mükemmel otel işletmelerinin, tüm müşteriler için uygun çalışma saatleri vardır.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Mükemmel otel işletmelerinin, müşterilere kişisel ilgi gösterebilecek çalışanları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Mükemmel otel işletmeleri, müşterilerinin çıkarları ile candan ilgilenir.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Mükemmel otel işletmelerinin çalışanları, müşterilerinin özel ihtiyaçlarını anlar.	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıda mükemmel oteller ile ilgili 5 nitelik ve tercih edilen hizmetler görülmektedir. Buradaki amaç, her bir niteliğe veya hizmete, mükemmel otellerde algılanan hizmet kalitesi ölçümünde, sizin tarafınızdan ne kadar değer biçildiğini görmektir. **Lütfen toplamın 100 olduğunun kontrolünü sağlayınız.**

1. Otellerin fiziksel imkanlarının, ekipmanlarının, personel ve iletişim araçlarının görünümü. -----

2. Vaat edilen hizmeti; doğru ve güvenilir şekilde sunabilme becerisi. -----

3. Müşterilerine karşı ilgi ve anlayış gösterebilme kapasitesi. -----

4. Müşterilere yardım etme ve zamanında hizmet sunma isteği. -----

5. Otel çalışanlarının bilgi ve nezaketi, güven ve emniyet verebilme becerileri. -----

**TOPLAM****100 PUAN**



**EK-5**

**QUESTIONNAIRE FOR CUSTOMERS' PERCEPTIONS**

The following set of statements relate to your feelings about this hotel. For each statement, please show the extent to which you believe this hotel has the feature described by the statement. Once again, circling a "1" means that you strongly disagree that this hotel has that feature and circling a "7" means that you strongly agree. You may circle any of the numbers in the middle to show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers, all we are interested in is a number that best shows your perceptions about this hotel.

Strongly Disagree

Strongly Agree

1 2 3 4 5 6 7

1.	This hotel has modern looking equipment.	1	2	3	4	5	6	7
2.	The physical facilities at this hotel are visually appealing.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Employees at this hotel are neat appearing.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Materials associated with the service are visually appealing in this hotel.	1	2	3	4	5	6	7
5.	When this hotel promise to do something by a certain time, it does so.	1	2	3	4	5	6	7
6.	When you have a problem, this hotels shows a sincere interest in solving it.	1	2	3	4	5	6	7
7.	This hotel performs the service right the first time.	1	2	3	4	5	6	7
8.	This hotel provides its services at the time they promise to do so.	1	2	3	4	5	6	7
9.	This hotel insists on error free records.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Employees in the this hotel tell you exactly when services will be performed.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Employees in this hotel give you prompt service.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Employees in this hotel are always willing to help you.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Employees in this hotel are never too busy to respond to your requests.	1	2	3	4	5	6	7
14.	The behaviour of employees in this hotel instills confidence in you.	1	2	3	4	5	6	7
15.	You feel safe in your transactions with this hotel.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Employees in this hotel are be consistly courteous with customers.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Employees in this hotel have the knowledge to answer your questions.	1	2	3	4	5	6	7
18.	This hotel gives you individual attention.	1	2	3	4	5	6	7
19.	This hotel has operating hours convinient to all its customers.	1	2	3	4	5	6	7
20.	This hotel has employees who give you personal attention.	1	2	3	4	5	6	7
21.	This hotel has your best interests at heart.	1	2	3	4	5	6	7
22.	The employees of this hotel understand your specific needs.	1	2	3	4	5	6	7

Listed below are five features pertaining to hotels and the services they offer. We would like to know how important each oh these features is to your customers when you evaluate a hotel's quality of service. Please allocate atotal of 100 points among the five features according to how important each feature is to your customers the more important a feature is to you, the more points you should allocate to it. Plase ensure that the points you allocate to the five features add up to 100.

- 1.The appereance of the hotel's physical facilities, equipment, personel and communication materials. ....
- 2.The hotel's ability to perform the promised service dependability and accurately. ....
- 3.The hotel's willingness to help customers and provide prompt service. ....
- 4.The knowledge and courtesy of the hotel's employees and their ability to convey trust and confidence. ....
- 5.The caring, individualized attention the hotel provides to its customers. ....

**TOTAL**

**100**

**EK-6**

**FÜR DIE GASTE VORBEREITETE ERHOFFUNGSUMFRAGE ÜBER DIE  
BEDIENUNGSQUALITÄT**

Diese Forschung enthält Ihre Meinungen über die Unterkunftsbedingungen. Bitte bestimmen Sie, dass die Unterkunftsdienst geben den Betrieb in welchem Grad, die in jedem Paragraph bestimmenden Eigenschaften haben sollen. Bitte suchen Sie eins der sieben Ziffern aus, die sich bei jedem Paragraph befinden. Zum Beispiel; Wenn Sie dass das Unterkunftsdienst geben des Betrieb das gescriebene Eigenschaft sicher haben soll, glauben, bezeichnen Sie das Ziffer 7, Wenn nicht das Ziffer 1. Wenn Sie keine genau Meinung haben, bezeichnen Sie ein Ziffer zwischen 1 und 7. Diese Umfrage hat keine richtigen und falschen Antworten. Das wichtigste Punkt in dieser Umfrage ist was Sie von den Betrieben erhofft haben, die Unterkunftsdienste geben.

Ich nehme nicht genau teil. Ich nehme genau teil.  
1 2 3 4 5 6 7

1.	Die ausgezeichneten Hotelbetriebe haben die Rüstungen und Ausstattungsgegenstände mit modernem Aussehen.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Die Gebäude der ausgezeichneten Hotelbetriebe sind als visuell reizvoll.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Die Arbeitenden der ausgezeichneten Hotelbetriebe haben ordentliches Aussehen.	1	2	3	4	5	6	7
4.	In ausgezeichneten Hotelbetrieben sind die als Nebendienst geben die Materialien (wie Bücher und Prospekte) sind als visuell anziehend.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe erfüllen den Dienst in versprochener Zeit.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe interessieren sich für die Probleme der Gäste herzlich, um sie zu lösen	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe erfüllen richtigen Dienst zum ersten Mal ganz perfekt.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe erfüllen den Dienst, wann der Gast ihn gewünscht hat.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Hervorragende Hotelbetriebe machen Ihre Buchungen fehlerlos.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Die Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe sagen ihren Gästen, wann der Dienst in Erfüllung gehen wird.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Die Arbeitenden der ausgezeichneten Hotelbetriebe dienen den Gästen pünktlich und schnell.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Die Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe sind immer den Gästen zu helfen begierig.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Die Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe sind nie so beschäftigt dadurch sie, die Bitten der Gäste nicht beantworten können.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Das Verhalten der Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe erwecken bei Gästen Vertrauensgefühl.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Die Gäste ausgezeichneten Hotelbetriebe fühlen sich in Sicherheit bei Bedienungsthemen.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Die Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe sind immer den Gästen respektvoll.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Die Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe haben genügende Kenntnisse, um die Fragen der Gäste zu beantworten.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe interessieren sich für die Gäste persönlich.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe haben günstige Arbeitsstunden für alle Gäste.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe haben die Arbeitenden, die sich für die Gäste interessieren können.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Ausgezeichnete Hotelbetriebe interessieren sich für die Vorteile ihren Gäste herzlich.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Die Arbeitenden ausgezeichneten Hotelbetriebe verstehen persönliche Bedürfnisse.	1	2	3	4	5	6	7

Man siehtfolgend fünf Qualitate und vorziehende Dienste für in list eingetragene Hotels. Das Ziel ist das Sehen, was für eine Schätzung von Ihnen über die erwartende Qualitats messung für jede Eigenschaft oder jeden Dienst vorgelegt wurde. Bitte **sihern Sie die Kontrolle der Addition 100 ist.**

- 1. Das Aussehen der Physischen Möglichkeiten Ausstattungen, Personale und Verbindungsgerate im Hotel.-----
- 2. Den Versprechenden Dienstrichtig und Vertrauensvoll anbieten könnende Fahigkeit der Hotels. -----
- 3. Die Leistungsfahigkeit der Hotels, die für Gäste als Interesse und Verstandnis hervor bringen können. -----
- 4. Der Wunsch den Gästen zu helfen und pünktliche Bedienung anbieten -----
- 5. Der Kenntnis und Nettsein der Hotelarbeitenden; Ihre Vertrauen geben könnenden Fahigkeiten -----

**ADDITION  
PUNKTE**

**100**

**EK-7**

**FÜR DIE GASTE VORBEREITETE WAHRNEHMUNGSUMFRAGE ÜBER DIE  
BEDIENUNGSQUALITÄT**

Folgende bestimmende Ausdrücke erzählen von Ihren Meinungen, die Sie über dieses Hotel haben. Bitte bestimmen Sie, dass dieses Hotel die in jedem Paragraph bestimmenden Eigenschaften in welchem Grad hat. Bei jedem Paragraph gibt es sieben Ziffern. Machen Sie das durch Ausschuchen eins der sieben Ziffern. Zum Beispiel: Wenn Sie glauben dass, dieses Hotel eine Eigenschaft genau hat., bezeichnen Sie das Ziffer sieben (7). Wenn Sie glauben, dass dieses Hotel das bestimmende Eigenschaft nicht hat, bezeichnen Sie das Ziffer eins (1). Wenn Sie darüber keine genau Meinung haben, bezeichnen Sie ein Ziffer zwischen 1 und 7. Diese Umfrage hat keine Richtigen und Falschen Antworten. Das Wichtigste ist hier Ihre Meinung über dieses Hotel.

Ich nehme nicht genau teil.

Ich nehme genau teil.

1 2 3 4 5 6 7

1.	Dieses Hotel hat modern aussehende Rüstungen und Ausstattungsgegenstände.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Die Gebäude des dieses Hotel sind als visuell reizvoll.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Die Arbeitenden des dieses Hotel sind in Ordnung.	1	2	3	4	5	6	7
4.	In diesem Hotel in Dienstgestellt werden den Materialien (wie Bücher und Prospekte) sind als visuell anziehend.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Dieses Hotel erfüllt die Bedienung in der versprochenen Zeit.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Dieses Hotel interessiert sich für Ihre Gäste herzlich, wenn sie ein problem haben, um es zu lösen	1	2	3	4	5	6	7
7.	Vor allem erfüllt dieses Hotel die richtige Bedienung fehlerlos.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Dieses Hotel erfüllt die Bedienung, wann der Gast die möchte.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Dieses Hotel hat fehlerlose Buchungen.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Die Arbeitenden des dieses Hotel sagen den Gästen die genaue Zeit der Bedienung.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Die Arbeiten des dieses Hotels bedienen die Gäste pünktlich und schnell.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Die Arbeitenden des dieses Hotel sind begierig in jeder Zeit den Gästen zu helfen.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Die Arbeitenden des dieses Hotel sind nicht so beschäftigt, dadurch sie sich für die Bitten der Gäste nicht interessieren können.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Das Verhalten der Arbeitenden dieses Hotel erweckt bei Gästen das Vertraungsgefühl.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Die Gäste des dieses Hotels fühlen sich in Sicherheit bei Bedienungsthemen .	1	2	3	4	5	6	7
16.	Die Arbeiten des dieses Hotels sind immer den Gästen respektvoll.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Die Arbeitenden des dieses Hotels haben genügende Kenntnisse, um die Fragen der Gäste zu beantworten.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Dieses Hotel interessiert sich für die Gäste persönlich.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Dieses Hotel hat für alle Gäste günstige Arbeitsstunden.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Dieses Hotel hat die Arbeitenden, die sich für die Gäste individuell interessieren können.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Dieses Hotel interessiert sich für das Vorteil der Gäste herzlich.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Die Arbeitenden des dieses Hotels bemerken die sondere Bedürfnisse ihrer Gäste.	1	2	3	4	5	6	7

Man sieht folgend für dieses Hotel in List eingetragene fünf Qualitate und vorziehende Dienste. Unser hieriges Ziel ist es dass wir bei der Messung der Bedienungsqualität in diesem Hotel für jede Qualität und für jeden Dienst Ihre Schatzung sehen können. **Bitte sichern Sie die Kontrolle der Addition 100 ist.**

1. Das Aussehen der Physischen Möglichkeiten Ausstattungen, Personale und Verbindungsgeräte im Hotel. ----
2. Den versprochenen Dienst richtig und vertrauensvoll anbieten könnende Fahigkeit der Hotels. ----
3. Die Leistungsfahigkeit der Hotels, die für Gäste als Interesse und Verstandnis hervorbringen können. ----
4. Der Wunsch des Hotels den Gästen zu helfen und pünktliche Bedienung anzubieten. ----
5. Das Kenntniss und Nett sein der Hotelarbeitenden und ihre Vertrauen geben könnende Fahigkeiten. ----

**ADDITION  
PUNKTE**

**100**



## ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Akhisar'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Balıkesir'de tamamladıktan sonra, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 1993 yılında mezun oldu. Aynı yıl Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı'na bağlı olarak, Avrupa Para Sistemi ve Türkiye'nin Uyumu adlı yüksek lisans tezini tamamladı.

Halen Balıkesir Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

## ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Akhisar'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Balıkesir'de tamamladıktan sonra, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 1993 yılında mezun oldu. Aynı yıl Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Avrupa Para Sistemi ve Türkiye'nin Uyumu adlı yüksek lisans tezini Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı'na bağlı olarak yaptı.

1997 yılında Balıkesir Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümüne geçiş yaptı. Halen aynı kurumda Öğretim Görevlisi olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.