



The effect of Human Sigma Model on service orientation in hotel enterprises

Otel işletmelerinde İnsani Sigma Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisi¹

Begüm İlbay²
Meryem Akoğlan Kozak³

Abstract

Due to the structure of the hotel enterprises and the inseparability of the service, the interaction between the employee, customer and enterprise is intense. Employees and customers are affected by the service process as well as affect the process. In addition to that, employees can not be considered independent of the service as customers evaluate the service as a whole. At this point, besides the customer's needs, the needs of the employees should be taken into consideration in the design and evaluation of the service process of the hotel enterprises. The experiences and thoughts of employees and customers should be utilized with a holistic approach. The consideration of the opinions of the employees will be effective in the service-oriented approach in the enterprises as well as the better service provision. In this context, the main purpose of this research is to explain the effect of the Human Sigma Model, which was developed by applying it to different service enterprises in the world and enables the evaluation of the opinions of employees and customers, on the service orientation.

In order to examine the effect of the Human Sigma Model on service orientation in hotel enterprises, one hotel from each of the five different hotel star categories was selected in Ankara. The Human Sigma and Service Orientation (SERV*OR) scales were applied to

Özet

Otel işletmelerinin yapısı ve hizmetin ayrılmazlık özelliği gereği çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi yoğundur. Çalışanlar ve müşteriler hizmet sürecinden etkilendikleri gibi bu süreci etkilerler. Bununla birlikte müşteriler hizmeti bütün olarak değerlendirdiğinden çalışanlar hizmetten bağımsız düşünülemez. Bu noktada otel işletmelerindeki hizmet sunum sürecinin tasarım ve değerlendirilmesinde müşteri ihtiyaçlarının yanısıra, çalışanların da ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların ve müşterilerin deneyimlerinden ve düşüncelerinden bütüncül bir yaklaşım ile yararlanılmalıdır. Hizmeti sunan çalışanların görüşlerinin ele alınması, hizmetin daha iyi karşılanmasının yanında, işletmedeki hizmet odaklı yaklaşımın tesisinde de etkili olacaktır. Bu bağlamda, dünyada farklı hizmet işletmelerinde uygulanarak geliştirilen, çalışanların ve müşterilerin görüşlerinin birlikte değerlendirilmesine imkan sağlayan İnsani Sigma Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin ortaya konması bu araştırmanın temel amacıdır.

Otel işletmelerinde İnsani Sigma Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisini incelemek üzere Ankara'daki beş farklı yıldız statüsünden birer otel seçilmiştir. Bu beş otel işletmesinin ön alan çalışanlarına ve bu otellerde konaklayan müşterilere İnsani Sigma ve hizmet odaklılık (SERV*OR) ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmaya

¹ Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında tamamlanan "Otel İşletmelerinde İnsani (Human) Sigma Modeli'nin Hizmet Odaklılığa Etkisi" başlıklı doktora tez çalışmasından uyarlanmıştır.

² Dr. Öğr. Üyesi, Doğu Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, ilbay@dogus.edu.tr

³ Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, mkozak@anadolu.edu.tr



these five hotels. The items on these two scales had been asked to the front-line employees of hotels and the customers staying at these hotels. The data obtained from 49 front-line employees and 395 customers staying in the hotels were placed to the proper places of the related formulas of the Human Sigma Model and thus the Human Sigma values of these hotels were calculated, their places on the Human Sigma Map and the obtained results were discussed. According to the results, the one star hotel had the lowest Human Sigma value. Two and five star hotels had the equal Human Sigma values, thus they were located on the same area of the map. The Human Sigma values of the three and four star hotels were found to be greater than the other three hotel enterprises; therefore they were considered as the most effective enterprises with respect to employee-customer-enterprise interaction. When the results obtained from the hotels are examined, it is seen that although the bond between the hotel enterprises and employees-customers are not strong, the interactions and interconnections between these last two parties are strong.

After determining the Human Sigma values of the hotel enterprises and their locations on the map, a regression analysis was conducted to determine the effects of the employee and customer dimensions of Human Sigma to the service orientation. After the hypothesis testing, it was found that the employee dimension of the Human Sigma effects the service orientation, but the customer dimension of the Human Sigma has no impact on service orientation.

Keywords: Hotel enterprises; service orientation; encounter; moments of truth; Human Sigma Model.

[\(Extended English summary is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Küresel pazarda yaşanan değişim, rekabetin artması, ihtiyaç duyulan kaynakların sınırlılığı ve hizmet sektörünün gelişmesi işletmelerin rakiplerinden farklılaşması gerekliliğini doğurmuştur. Bunun sonucunda Endüstri Devrimi sonrasında ortaya çıkan işletmelerdeki imalat odaklı anlayış yerini hizmet odaklı anlayışa bırakmıştır (Vargo ve Lusch, 2004: 2). Özellikle otel işletmeleri gibi çalışan, müşteri ve işletmenin yoğun etkileşim içerisinde olduğu işletmelerde hizmet odaklılık ön plana çıkmıştır.

katılan toplam 49 ön alan çalışanından ve otellerde konaklayan 395 müşteriden elde edilen veriler, öncelikle İnsani Sigma Modeli'nin ilgili formüllerine yerleştirilerek otellerin İnsani Sigma değerleri hesaplanmış, İnsani Sigma haritasındaki yerleri belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Buna göre, bir yıldız statüsündeki otel en düşük İnsani Sigma değerine sahiptir. İki ve beş yıldız statüsündeki otellerin değerleri birbirine eşit olduğundan haritanın aynı kısmında konumlanmışlardır. Üç ve dört yıldız statüsündeki otellerin İnsani Sigma değerleri ise diğer üç otel işletmesine göre yüksek olduğundan bu oteller çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin en kuvvetli olduğu işletmeler olarak değerlendirilmiştir. Otellerden elde edilen sonuçlara bakıldığında, çalışanların ve müşterilerin otel işletmeleri ile aralarındaki etkileşimin kuvvetli olmamasına karşın bu iki tarafın birbirleri ile etkileşimlerinin ve aralarındaki bağın kuvvetli olduğu görülmüştür.

Otel işletmelerinin İnsani Sigma değerleri ve haritadaki konumları elde edildikten sonra, İnsani Sigma çalışan ve müşteri boyutlarının hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Hipotez testleri sonucunda, İnsani Sigma çalışan boyutunun hizmet odaklılığını etkilediği, ancak İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: otel işletmeleri; hizmet odaklılık; etkileşim; kritik anlar; İnsani Sigma Modeli.

Hizmet odaklı anlayışa göre otel işletmelerinde sunulan hizmetin değeri çalışan ile müşterinin bir araya geldiği kritik anlarda (moments of truth) ortaya çıkar (Grönroos, 1982: 33-34; Susskind vd., 2000: 54-55). Bu kritik anların doğru yönetilmesi için hizmet odaklı anlayış, işletme bilgisine ve temel yeteneğe odaklanarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını hedefler (Grönroos, 2000: 48; Lusch ve Vargo, 2006: 283).

Endüstrileşmenin ilk zamanlarında finansman, üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde yoğunlaşan işletmelerin kontrol altına alamadığı küreselleşme, ekonomi, rekabet, teknoloji gibi dış etkenler ilerleyen dönemlerde üretimi artırma çabasıyla işletmelerde çalışanları ön plana çıkarmıştır. Bununla birlikte fordist üretim modelindeki kitlesel üretimin yerini esnek üretim modeline bırakması işletmelerin hizmetlerine ve bu hizmetleri sunan çalışanlarına daha fazla odaklanmalarını sağlamıştır (Akoğlan Kozak, 2016: 3-5). Ayrıca otel işletmelerinde çalışanların hizmet sürecini etkilemesi de çalışanların ön plana çıkmasının önemli sebeplerinden biridir.

Otel işletmelerinde “ortak üretim” yani “ortak değer yaratma” anlayışı söz konusu olduğundan çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemelerini ve işletmelerin çalışanları bu konuda teşvik etmesini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların kişiliği, görünümü, hizmetin bir parçası ve işletmenin temsilcisi olmaları ve en önemlisi hizmet odaklı tutum ve davranışları bir bütün olarak hizmetin somut hale gelmesini ve müşterilerin gözündeki işletme imajının oluşmasını sağlamaktadır (Bitner vd., 1990: 71-72; Hartline ve Jones, 1996: 208-209). Ayrıca çalışanların duyguları hizmet odaklılığı ve dolayısıyla hizmetin kalitesini, hizmetten elde edilen tatmini ve hizmetle ilgili verilecek kararları etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların duyguları ve düşünceleri de müşterilerin duyguları ve düşünceleri gibi değerlendirilmelidir.

Emek gücünün ön plana çıktığı otel işletmelerinde hizmet odaklılığa bağlı olarak insani boyutlar önem kazanır. Çalışan ve müşteri memnuniyeti bağlamında hizmet odaklılığının artırılmasında insan faktörünün etkisinin bilinmesi insani boyuta yer veren farklı modellerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu modellerden biri otel işletmeleri gibi çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin yoğun olduğu hizmet işletmelerine yönelik ortaya konan “İnsani Sigma (Human Sigma) Modeli”dir (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007).

İnsani Sigma (İS) Modeli, çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminde duyguları ön plana çıkararak çalışanların hizmet odaklılığını etkileyen ve böylece işletme performansını artıran bir modeldir. İS Modeli, işletme performansını artırma konusunda insani duyguların önemli olduğunu ve müşterilerin yanısıra, çalışan duygularının da etkisinin belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Fleming vd., 2005: 110). İS Modeli çalışanların ve müşterilerin birbirleri ve işletme ile ilgili düşüncelerinin bütüncül bir yapı ile değerlendirilmesini sağlar. Bu açıklamalar doğrultusunda bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde İS Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesidir. İS Modeli “çalışan” ve “müşteri” boyutlarından oluştuğundan her iki tarafın da hizmet odaklılığa etkisi bir alan araştırması kapsamında incelenmiştir.

Bilindiği gibi otellerin yıldız statüsü verilen hizmet çeşitliliği yanında, karşılamak zorunda olduğu hizmet standardını da belirler. Bu nedenle Ankara ilinde yapılan alan araştırması kapsamında “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”⁴ yürürlüğe konmasıyla yıldız statüsüne (bir yıldız, iki yıldız, üç yıldız, dört yıldız ve beş yıldız statüsündeki oteller) göre sınıflandırılan asli konaklama tesislerinden her bir yıldız statüsünü temsil eden bir otel seçilmiştir. Araştırmaya dahil olan beş otel işletmesi kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan alt amaçlar ise şu şekildedir:

- İS değerlerinin beş farklı yıldız statüsündeki oteller itibarıyla hesaplanması,
- Otellerin hizmet odaklılık durumlarının belirlenmesi,
- İS düzeylerinin hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesidir.

⁴ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> Erişim Tarihi: 15.07.2017

2. İnsani Sigma Modeli

Sosyal etkileşimin yoğun olduğu otel işletmeleri çalışanları ve müşterileri ile ortak hareket ederek başarılı olabilmektedir. İşletmelerin en önemli paydaşları olan bu iki tarafın görüşlerinin birlikte ele alınması son derece önemlidir. Bu bağlamda çalışanların ve müşterilerin görüşlerinin birbirinden daha önemli olmadığına vurgu yapan ve bütüncül bir yaklaşım sunan İS Modeli ön plana çıkmaktadır.

İS Modeli ilk olarak Fleming vd. tarafından 2005 senesinde ortaya konmuş ve 2007 senesinde Fleming ve Asplund tarafından yayınlanan “Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter” adlı kitapta detaylı ele alınmıştır. İS Modeli işletme içerisinde insan sistemini ölçen, yönetimine yön veren, işletme içerisindeki sosyal alanın iyi yönetilmesini ve insani duyguların güçlendirilmesini sağlayan bir modeldir. Bu model çalışanların ve müşterilerin birbirleri ve işletme hakkındaki görüşlerinin birlikte ele alınmasına ve karşılaştırılmasına imkan tanır (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007; Sutton, 2014).

Fleming ve Asplund (2007: 23-24) İS Modeli'ni, finans, profesyonel hizmetler, perakende ve toptan satış yapan farklı sektörlerden pek çok işletmenin müşterilerinden ve çalışanlarından edindikleri veriler ve deneyimler sonucunda ortaya koymuşlardır. İS Modeli'nde çalışanlar ve müşteriler için hazırlanmış ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler çalışan-işletme, müşteri-işletme ve çalışan-müşteri etkileşimini ortaya koymak üzere geliştirilmiştir. Geliştirilen ifadelerin yalnızca müşterilerin değil çalışanların da konuyla ilgili görüşlerinin alınmasına yönelik olması, bu modelin özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Bu model temelde çalışan ve müşteri boyutlarından oluşmaktadır. Çalışanların işletmeyle bütünleşme düzeylerinin (çalışanın işletmeyi tanımlaması) ve çalışanların müşteriler hakkındaki düşüncelerinin (çalışanın müşterileri tanımlaması) çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla sundukları hizmete etkisi, İS Modeli'nin çalışanlar ile ilgili boyutunu oluşturmaktadır. Müşterinin işletmeyle kurduğu bağın ve müşteri memnuniyetinin düzeyi (müşteri sadakati ve hayranlığı), müşterilerin çalışanlar hakkındaki düşünceleri (müşterinin çalışanları tanımlaması) ve müşterinin işletmeyi tanımlaması, İS Modeli'nin müşteriler ile ilgili boyutunu oluşturmaktadır (Fleming ve Asplund, 2007; Sutton, 2014).

İS Modeli'nde işletmelerin İS değerini elde edebilmek için çalışan ve müşterilere yöneltilen ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması alınmaktadır. Çalışanların ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması “çalışan etkileşimi”ni, müşterilerin ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması ise “müşteri etkileşimi”ni ortaya koymaktadır. Çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen veriler doğrultusunda uygulanan İS formülü işletmenin İS değerini vermektedir⁵.

Uygulanan formül sonucunda elde edilen İS değeri Şekil 1'deki İS haritasına yerleştirilmektedir. Haritadaki İS₁ ve İS₂ kısımlarında yer alan işletmelerde çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminde bir dengesizlik söz konusudur. Bu dengesizlik finansal performansın da düşük olduğuna işaret etmektedir. Bu dengesizliğe müdahale edilmeli ve işletmenin bulunduğu durum düzeltilmelidir.

Haritanın İS₃ kısmında yer alan işletmelerde de bir dengesizlik söz konusudur. Bu kısımda yer alan işletmelerin bir alanda güçlü iken diğer bir alanda zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile çalışanların işletme ile bağı kuvvetli iken müşterilerin işletme ile bağları zayıf ya da tam

⁵ Çalışanların ve müşterilerin etkileşim değerlerinin her ikisi veya bu değerlerden herhangi biri 50'ye eşit veya 50'den düşükse İS değeri için uygulanan formül:

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

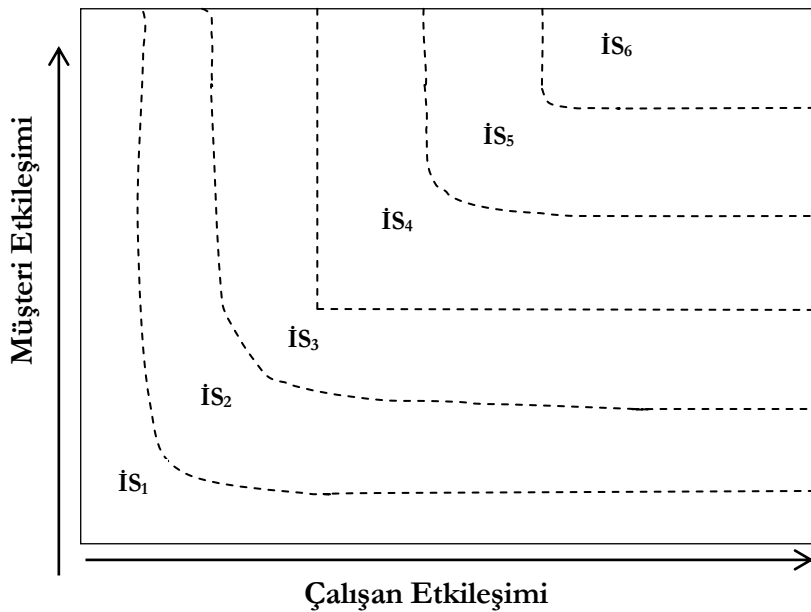
Eğer çalışan ve/veya müşteri etkileşimin ortalaması 50'nin üzerindeyse uygulanan formül:

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

tersi bir durum söz konusu olabilir. Bu durumda müşterilerin memnuniyeti ve işletmeyi tercih etme eğilimleri, öte yandan çalışanların bağlılığı ve üretkenliği azalacaktır. Kısacası işletmeler üretkenliği ve işletme performansını artırmak amacıyla çalışanları ve müşterileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak etkileşimin kalitesini her iki taraflı artırmaya odaklanmalıdır.

İS değerine göre haritanın İS₄ kısmında yer alan işletmelerin performansı çok iyi ve çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi dengelidir. Ancak bu dengeyi korumak ve güçlendirmek için işletme çalışmaya devam etmelidir.

İS haritasındaki İS₅ ve İS₆ kısımlarında yer alan işletmeler, İS₁, İS₂ ve İS₃ kısımlarında yer alan işletmelerden daha iyi performansa sahiptir. Bu işletmeler İS haritasının bu kısımlarında yer almaya ve yerlerini korumaya çalışmalıdır (Fleming ve Asplund, 2007: 208-210; Sutton, 2014: 111-112). Nitekim İS değeri yüksek olan işletmelerde yatırım riskinin az olması işletmeye yönelik yatırımları da artırmaktadır. Bu nedenle İS değeri işletmeler açısından kritik öneme sahiptir (Fleming ve Asplund, 2007: 210).



Şekil 1. İnsani Sigma haritası⁶
Kaynak: Fleming ve Asplund, 2007: 209

3. Hizmet odaklılık kavramı

Otel işletmelerinde hizmet sürecinde çalışanların ve müşterilerin değeri birlikte yaratmaları (co-creation) ve etkileşimin yüksek olması son yıllarda hizmet odaklılık kavramını ön plana çıkarmıştır. Hizmet odaklılık, “kaliteli hizmet sunumu, müşteriler için daha iyi bir deneyim yaratma, bu deneyimin sürdürülmesini sağlama ve bunları gerçekleştirmek için sergilenen davranışları ödüllendiren bir iş ortamında hizmet olayı, uygulaması ve prosedürü” (Bowen ve Ford, 2004: 395) şeklinde tanımlanmaktadır. Müşteri odaklı ve ilişkiyel olan hizmet odaklılıkta müşteriler her zaman ortak üreticidir (Vargo ve Lusch, 2004: 1-2). Hizmet odaklılık anlayışı içerisinde hizmetin tüm bileşenleri müşteriye aksamadan ulaştırılmalı ve hizmet sürecinde müşteriye devamlı destek sağlanmalıdır (Allen, 2006: 135).

Hizmet odaklılık kavramı, işletmelerin kaynaklarına ve temel yeteneklerine odaklanarak, aynı zamanda müşteriye daha fazla değer sunarak rekabette işletmeye üstünlük sağlama fikrinden doğmuştur. İşletme temel yeteneğine odaklanıp, müşterilerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak

⁶İS₁ = 0 ile 10'dan küçük değerler arasını; İS₂ = 10 ile 30'dan küçük değerler arasını; İS₃ = 30 ile 50'den küçük değerler arasını; İS₄ = 50 ile 70'ten küçük değerler arasını; İS₅ = 70 ile 90'dan küçük değerler arasını ve İS₆ = 90 ile 100 değerler arasını ifade etmektedir.

müşteri memnuniyetini artırmalıdır (Vargo ve Lusch, 2004: 5; Allen, 2006: 135). Yetenek ve bilgi değişimin ve rekabet üstünlüğünün en temel kaynaklarıdır. Bu nedenle işletmelerin en temel ve en önemli kaynakları olarak nitelendirilen çalışanlar da müşteriler kadar önemsenmelidir. Çalıştıkları işletme tarafından değer gören çalışanların müşteri isteklerine odaklanarak hizmet odaklı davranış sergilemeleri kaçınılmazdır (Vargo ve Lusch, 2004: 5).

İşletme içerisinde çalışanların hizmet odaklılığını etkileyen bazı değişkenler vardır. Bu değişkenlerden biri liderliktir. Liderlik işletmede hizmet odaklılığın artırılmasında ve sürdürülmesinde kritik bir bileşendir (Heskett vd., 1994; Kuşlvan ve Eren, 2008). Hizmet odaklılığın işletme stratejisi olarak uygulanmasında liderin desteği çok önemlidir (Gebauer, 2009: 94). Bunun en önemli nedeni çalışan tatmininin lider desteği ile artmasıdır. İş tatmini artan çalışanların hizmet odaklılığı artarak daha iyi hizmet sundukları bilinmektedir (Saura vd., 2005; González ve Garazo, 2006).

Günümüz işletme modellerinde hizmet sisteminin tasarımında yeni teknolojiden yararlanarak hizmet odaklı uygulamaların ve prosedürlerin birlikte harmanlanması, çalışanların hizmet odaklılığını etkileyen diğer bir değişkendir (Lytle vd., 1998; Homburg vd., 2002; Antioico vd., 2008; Yavaş ve Babakuş, 2010). Hizmet sisteminde yaşanan hatalar müşteri bağlılığını azaltmaktadır. Çalışanların hatayı telafi etme ve hizmet odaklı davranışları da bu durumlarda yetersiz kalmaktadır (Berry vd., 1994: 38-39). Bu nedenle yeni teknolojiden yararlanarak hizmette hatayı öneleyecek bir hizmet sisteminin tasarlanması çalışanların hizmet odaklı davranışlarının destekleyicisi olarak görülmektedir (Berry, 1994; Johnston, 1995).

Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı hizmet odaklılığın sağlanmasında özellikle insan kaynakları (İK) bölümünün daha aktif rol oynamasını gerekli kılmaktadır. İş düzenleme, işe alma, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve çalışan eğitimi gibi İK yönetiminin işlevleri ile hizmet odaklılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Lowe ve Vodanovich, 1995; Harris ve Fleming 2005; Skarlicki ve Latham, 1996). Kısacası İK bölümünün hizmet odaklılığı etkileyen önemli bir değişken olduğunu söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinde hizmet odaklılık bir işletme politikası olarak ifade edilmektedir. Ancak bunun nasıl uygulanacağına dair bilgi eksikliği ve mali baskı gibi etkenler işletmelerin konuya yeterli eğilim göstermesini engelleyebilmektedir. Bu durum işletmelerin uzun dönemli sürdürülebilir işletme performansını, hizmetin kalitesini ve çalışan, müşteri ve işletme etkileşimini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, hizmet odaklı bir yapı kazanarak ve çalışanları uygun davranışlara cesaretlendirerek olumlu bir işletme iklimi oluşturmalıdır (Lytle vd., 1998: 458-459).

4. İnsani Sigma Modeli ve hizmet odaklılık ilişkisi

Otel işletmelerindeki kritik an olarak da adlandırılan "hizmet karşılaşması", çalışan ve müşteri etkileşiminin en yoğun yaşandığı önemli karar anlarıdır. Hizmetin aynı anda üretildiği ve tüketildiği otel işletmelerinde hizmet karşılaşması, müşterinin ve çalışanın etkileşime girdiği; bu etkileşimin hizmet sunumunu ve kalitesini etkilediği; sosyal ve ekonomik değişimin yaşandığı anlar, olarak tanımlanmaktadır (Grönroos, 1990, 2000; Lovelock ve Wirtz, 2007). Çalışanların ve müşterilerin birbirleri ve işletme hakkındaki olumlu veya olumsuz algıları bu karşılaşma sırasında oluşmaktadır (Shostack 1984: 135-136; Bitner vd., 1990: 71; Grönroos, 1990: 8; Mattsson 1994: 50; Hartline ve Ferrell, 1996: 52). Bu nedenle bu kritik anlarda çalışanların hizmet odaklı tutum ve davranışları daha fazla önem kazanmaktadır.

Otel işletmelerinde kritik anlarda yaşanan etkileşimin kalitesi çalışanların hizmet odaklı davranışları sonucunda artmakta (Bitran ve Hoech, 1990: 89) ve bu davranışlar müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmaktadır (Kuşlvan ve Eren, 2008: 177-178). Bu bağlamda çalışanların müşteriye özel hizmet sunması; müşteri isteklerini zamanında ve doğru bir şekilde karşılaması; müşterinin sorunla karşılaştığı durumlarda hızlı ve etkin çözüm üretebilmesi; müşterilere adil ve eşit davranması (Bitner, 1990: 74-79), çalışanlardan beklenen hizmet odaklı davranışlardan bazılarıdır.

İşletmelerin çalışanlardan beklediği hizmet odaklı davranışların sergilenmesi işletmenin çalışanlar ile etkileşimine bağlıdır. Ancak sunulan hizmetin değerlendirilmesinde daha çok müşterilerin ne düşündüğüne cevap bularak işletme kararlarının alınması (Dale, 2003: 10-11) ve çalışanların geri planda tutulması işletmeleri bütüncül bakış açısından uzaklaştırmaktadır. Bu durum çalışan ve işletme etkileşiminin kalitesinin azalmasına neden olmaktadır. Bununla ilgili olarak Lovelock ve Wirtz (2007) turizm işletmelerinde yöneticilerin özellikle ön alan çalışanlarından müşteri memnuniyeti ile ilgili geribildirim almasının önemini vurgulamışlardır. Çünkü otel işletmelerinde ön alan çalışanlarının anlık olarak yönetime geribildirimde bulunmaları amacıyla çalışanların teşvik edilmesi ve güçlendirilmesi çalışanların hizmet odaklılığını artırmakta ve hizmet sunumunu iyileştirmektedir. Müşterilerle ilgili değerli bilgilere sahip ön alan çalışanlarının işletmeye geribildirim sağlaması temel bir iş geliştirme tekniği olarak kullanılmalıdır (Heskett vd., 1994; Fleming ve Asplund, 2007).

İşletmelerdeki insani bakış açısının müşteri yönlü ele alınması daha önce belirtildiği gibi işletmeyi bütüncül bir yönetim stratejisinden uzaklaştırmaktadır. Bu bağlamda hizmet sunumunda yaşanan sorunların çözömlenmesi için çalışanların ve müşterilerin görüşlerini birlikte değerlendirmeye imkan sunan İS Modeli'nin çalışanların hizmet odaklılığının artırılmasında da etkin olacağı söylenebilir. Hizmetin soyutluk, ayrılmazlık ve benzeri özelliklerinden kaynaklanan sorunların çözömlenmesi ve müşterilerin işletmeden ve çalışanlardan beklentilerinin belirlenmesi ile birlikte hizmetin tasarlanması, İS Modeli'nin “müşteri boyutunu”nu oluştururken, model aynı zamanda “çalışan boyutu” ile çalışanların işletmeden ve müşterilerden beklentilerini de ön plana çıkarmakta ve uygulamaya dahil etmektedir (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007; Sutton, 2014). Bu yolla sağlanan hizmet odaklı davranış kültürü, müşteri memnuniyetini artırarak, çalışanlara ve işletmeye olumlu bir geri dönüş ve rekabette üstünlük sağlamaktadır.

5. Yöntem

İnsani Sigma Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla Ankara ilinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Yapılan alan araştırmasında veriler “anket tekniği” ile toplanmıştır. Anketin uygulandığı kişiler, araştırmaya katılan otellerin otelin hizmet yapılandırılmasına göre ön alan çalışanları ve bu otel işletmelerinde konaklayanlardır.

Bu araştırmanın İS Modeli'nde yer alan “haritalama” çalışması aşamasında, nitel olarak betimlemeler yapılırken; İS Modeli'nin hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesinde ise nicel analizlerden yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın İS değerinin belirlenmesi aşamasında betimsel tanımlamalar söz konusu olduğundan ilk kısımda betimsel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Araştırmada İS değerini belirlendikten sonra hipotez testleri uygulandığından nedensel karşılaştırma yaklaşımından ikinci kısımda yararlanılmıştır. İzleyen kısımlarda kullanılan yol hakkında detaylı bilgiler sunulmaktadır.

5.1. Araştırmanın hipotezleri

Otel işletmelerindeki hizmet sürecine müşterilerin doğrudan katılması sonucunda çalışanlar ile müşteriler arasındaki temas ve etkileşim artmaktadır (Kotler vd., 1999: 401). Bunun sonucunda otel işletmelerinin sunduğu değerle rakiplerinden farklılaşmasında ve müşterilerinin zihninde daha iyi bir imaja sahip olmasında en önemli rolü oynayan unsur çalışanlardır (Porter, 1980; Swift, 2001; Gönenç Güler, 2009; Cop ve Yüzüak, 2016).

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

H₁: Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.

Otel işletmelerinin en önemli özelliği çalışanlar gibi müşterilerin de üretim sürecine dahil olmaları ve bu süreci önemli oranda etkilemeleridir. Ayrıca çalışanların müşterilerle yoğun etkileşimi her iki paydaşın birbirleri ve işletme hakkındaki görüşlerinin alınmasını zorunlu kılmaktadır (Heskett vd., 1994; Lovelock ve Wirtz, 2007). İS Modeli'nde çalışan, müşteri ve işletme arasındaki etkileşimin düzeyi yani işletmenin İS değeri çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen veriler doğrultusunda ortaya konmaktadır (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007; Sutton, 2014). Bu nedenle, İS müşteri boyutunun da hizmet odaklılık ile ilişkilendirilmesi gerekir. Bu doğrultuda araştırmanın belirlenen ikinci hipotezi şu şekildedir:

H₂: Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.

5.2. Veri derleme araçlarının geliştirilmesi

Bu çalışmada çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen veriler iki ölçek aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmaya dahil olan beş otel işletmesinin İS değerlerinin belirlenmesi amacıyla "İnsani Sigma Ölçeği"; çalışanların hizmet odaklılık durumlarının ve otel işletmelerinin İS düzeylerinin hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla ise "hizmet odaklılık (SERV*OR) ölçeği" kullanılmıştır. Aşağıda öncelikle İS ölçeği, sonrasında ise SERV*OR ölçeği açıklanmıştır.

5.2.1. İnsani Sigma ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçeklerden İS ölçeği, ilk olarak 2005 yılında Harvard Business Review özel sayısında "Manage Your Human Sigma" başlığı ile Fleming vd. (2005) tarafından önerilmiş, daha sonra Sutton (2014) tarafından son haline getirilmiştir. İS ölçeğinin bu çalışmada uygulanabilmesi için ölçeği son haline getiren Carley Sutton'dan elektronik posta yolu ile izin alınmıştır.

İS ölçeğinde, hizmette rol oynayan başlıca aktörler olarak çalışanların ve müşterilerin düşüncelerinin birlikte ele alınıp, değerlendirilmesi söz konusudur. İS ölçeği çalışan ve müşteri boyutlarından oluşmaktadır. İS çalışan boyutu "çalışanın-işletmeyi tanımlaması" ve "çalışanın-müşterileri tanımlaması" şeklinde iki faktörü kapsamaktadır. "Çalışanın-işletmeyi tanımlaması" faktörü 12 ifadeden, "çalışanın-müşterileri tanımlaması" faktörü ise 7 ifadeden oluşmaktadır. Çalışan boyutu toplam 19 ifadeye sahiptir (Sutton, 2014).

İS müşteri boyutu ise beş faktörlü bir yapıya sahiptir. Birinci faktör "tutumsal bağlılık" bir ifadeye, ikinci faktör "müşteri sadakati" iki ifadeye, üçüncü faktör "duygusal bağlılık" dört ifadeye, dördüncü faktör "müşterinin-işletmeyi tanımlaması" dört ifadeye ve son boyut "müşterinin-çalışanları tanımlaması" altı ifadeye sahiptir. Müşteri boyutu toplam 17 ifadeden oluşmaktadır (Sutton, 2014).

Ölçekteki ifadeler 5'li Likert tipi tutum ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmektedir. Sutton (2014)'ün çalışmasında bir otel işletmesinde uygulanan İS ölçeğinin çalışan boyutunun güvenilirliği (cronbach alpha değeri) 0,77; müşteri boyutunun güvenilirliği ise 0,91 çıkmıştır.

5.2.2. Hizmet odaklılık (SERV*OR) ölçeği

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

Ölçeğin birinci boyutu "liderlik" dört ifadeye, ikinci boyutu "müşteri memnuniyeti" altı ifadeye, üçüncü boyutu "hizmet sistemi ve teknoloji" üç ifadeye ve son boyutu "insan kaynakları yönetimi ve çalışan eğitimi" üç ifadeye sahiptir.

Otel işletmelerinin hizmet odaklılık düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan hizmet odaklılık (SERV*OR) leğinin ve otel işletmelerinde insani boyutun hizmet odaklılığa etkisinin belirlenmesi için kullanılan İS leğinin, kapsam geçerliliğinin sağlanması ve ölçeklere son halinin verilmesi amacı ile uzman görüşleri elde edilmiş ve sonrasında Lawshe tarafından 1975'te geliştirilen "kapsam geçerliliği tekniği" kullanılmıştır.

5.2.3. Kapsam geçerliliği

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

Ölçekler öncelikle araştırmacının da içinde yer aldığı üç kişilik bir eviri grubu tarafından Türkçeye evrilmiştir. Sonrasında, lekler kapsam geçerlilikleri açısından uzmanların yorumlayabilecekleri ve görüşlerini belirtebilecekleri bir form haline dönüştürülmüştür. Hazırlanan uzman görüş formu yedi akademisyen ve yedi sektör uzmanı olmak üzere toplam 14 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman grubu olarak akademisyenlerin belirlenmesinde, alana hakimiyeti kadar iyi İngilizce bilgisine zen gösterilmiş ve lek İngilizce ve Türkçe hali ile sunularak görüş istenmiştir. Uzman görüşlerinin alınması elektronik posta aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Uzmanlar leklerin ifadelerini "gerekli", "gerekli ancak yetersiz" ve "gereksiz" şeklinde değerlendirmişlerdir.

Elde edilen uzman görüşlerinin değerlendirilmesi amacı ile Lawshe tarafından 1975'te geliştirilen kapsam geçerliliği tekniğinden yararlanılmıştır. Hesaplama kolaylığı açısından " $\alpha=0,05$ " anlamlılık düzeyinde kapsam geçerlilik oranlarının (KGO) minimum değerleri Veneziano ve Hooper (1997) tarafından tabloya dönüştürülmüştür (Yurdagül, 2005; Ayre ve Scally, 2014).

Tablo 1. $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde KGO için minimum değerler

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

Tablo 1'e göre başvurulan uzman sayısı 14 olduğundan ifadelerin geçerli olabilmesi için her bir ifadenin KGO değerı 0,51 veya üzerinde olması gerekmektedir. Alınan uzman görüşleri ile elde edilen KGO sonucunda elenen ifadelerden sonra İS müşteri boyutunda 15 ifade, İS alışan boyutunda 17 ifade ve SERV*OR hizmet odaklılık ölçeğinde 14 ifade yer almıştır.

5.2.4. Araştırmanın evreni ve rneklem

Araştırma alanı olarak Ankara ilinin seçilmesinde farklı otel kategorilerine sahip bir şehir olması, otellerin yıl boyu hizmet veriyor olması, otellerin şehir oteli olması, belli doluluk oranına (%43) sahip olması (Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019: 9), alışan devir oranının şehir otellerinde nispeten daha düşük olması (Tuna, 2007: 50) ve araştırmacı açısından rahat erişilebilir olması gibi unsurlar etkili olmuştur. Araştırmada Ankara'daki farklı yıldız statüsündeki (bir yıldız ve beş yıldız arası) otellerin her birinden bir örnek seçilmesi uygun görülmüştür. Otel işletmelerinin en az beş yıl süreyle faaliyet gösteriyor olmasına da dikkat edilmiştir.

Anketlerin uygulanması için araştırmaya dahil olmayı kabul eden otellerin yöneticilerinden randevu alınmış, yüzyüze görüşmelerin tarih ve süresi planlanmıştır. Anketler, müsaade edilen bir haftalık süre içinde otelde kalan tüm müşterilere uygulanırken, aynı dönemde görev yapan n alan çalışanlarına da yüz yüze uygulanmıştır. 01.01.2018-15.07.2018 tarihleri arasında araştırma verileri toplanmıştır.

Araştırmanın yürütüleceği beş otel işletmesinde araştırma süresi içinde görev alan toplam 49 ön alan çalışanının tamamı araştırmaya katılmıştır. Başka bir deyişle, bu kesim için tam sayım yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanacağı tarihlerde bu beş otel işletmesinde toplam 47 bin müşterinin konaklama yaptığı bilgisi otel müdürlerinden sözlü olarak elde edilmiştir. Evrenin büyüklüğüne, homojenliğine, araştırmacının kabul ettiği hata düzeyine göre belirlenen örneklemin (Kozak, 2015: 113) hesaplanmasında 47 bin müşteri esas alınmıştır⁷.

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

Araştırmanın örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra araştırmaya dahil olan beş otel işletmesinin her birinden kaç müşterinin örnekleme dahil edilmesi gerektiği kota örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Kota örnekleme, evreni oluşturan her farklı grubun belli bir yüzdelik dilim ile araştırmada temsil edilmesi anlamına gelmektedir. Öncelikle evren, belirli değişkenlere göre sınıflandırılır. Sonrasında her bir sınıfın evren içindeki temsil edilme oranı ve bu orana bağlı olarak her bir sınıftan elde edilmesi gereken kişi sayısı saptanır (Kozak, 2015: 118; Saldamlı, 2016: 60; Büyüköztürk vd. 2017: 94). Bu araştırmada yer alan otel işletmeleri yıldız statüsüne göre sınıflara ayrılmış ve kota örnekleme ile her bir otelin araştırma evreni içindeki temsil edilme oranı kadar örnekleme de temsil edilmesi sağlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.'de araştırmaya dahil olan otel işletmeleri ile ilgili bilgiler ve kota örnekleme ile elde edilen anket sayısı yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmada yer alan oteller, kota örnekleme ve müşteri anket sayıları

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

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

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

Kota örnekleme ile araştırmaya dahil edilecek müşteri sayısının her bir otel bazında belirlenmesinden sonra "kolayda örnekleme" ile müşterilere ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında toplam 401 müşteriyle anket çalışması yürütülmüş ancak yüz yüze toplanan anketler sırasında 6 müşteri anketleri doldurmayı yarıda bıraktığından bu anketler araştırmaya dahil edilmemiştir. Anketler araştırmacı tarafından yüz yüze toplandığından herhangi bir veri kaybı yaşanmamıştır. Toplam 395 müşteri anketi araştırmaya dahil edilerek analiz süreci yürütülmüştür.

6. Bulgular

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

6.1. Demografik yapıya ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan toplam 49 ön alan çalışanından 23'ü kadın, 26'sı erkektir ve çalışanlar 18-40 yaş grubu arasındadır. Bu durum çalışanların genç ve yetişkin yaş grubunda olduğunu ve cinsiyet profilinin eşit olarak dağıldığını göstermektedir. Lisans mezuniyet düzeyinde 21 çalışan ve önlisans mezuniyet düzeyinde 16 çalışan olduğundan çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

⁷ $N = Npq^2 / \alpha^2(N-1) + t^2pq$

Çalışanların tamamına yakını (%98) tam zamanlı çalışandır. Bu otellerde çalışanların görev alma süreleri görece yüksektir. Otellerin şehir oteli olması bu durumu etkilemektedir.

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

Ankete katılan müşterilerin 189'u kadın, 206'sı erkektir. Kadın ve erkek sayısının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Müşteriler orta yaş grubundan ve yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerdir. Aynı otelde en az iki kez konaklayanlar (139 müşteri) ağırlıklıdır. 3-5 kez konaklayanların sayısı (89 müşteri) da yüksektir. Bu durum müşterilerin kaldıkları otel hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olduklarını göstermesi açısından önemlidir.

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

6.2. İnsani Sigma hesaplamaları

Araştırmanın bu kısmında Microsoft Excel ofis programı yardımıyla çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen veriler her bir otel temelinde hesaplanmıştır. Buradan elde edilen ortalama değerler önceki bölümde açıklanan İS formüllerinden uygun olana yerleştirilmiş, her bir otelin İS değerine ulaşılmış ve İS haritası ortaya konmuştur (Fleming vd., 2005; Fleming ve Asplund, 2007; Sutton, 2014).

Ön alan çalışanlarından ve müşterilerden elde edilen verilerin ortalaması, hangi İS formülünün kullanılacağına karar verilmesini sağlamaktadır. Tablo 3'te otellerin ön alan çalışanlarının ve müşterilerinin sayısı; çalışanların ve müşterilerin cevapları ve ortalaması; en yüksek ve en düşük değere sahip olan ifadeler verilen cevapların toplamı yer almaktadır.

Tablo 3. Çalışanların ve müşterilerin İnsani Sigma değerleri

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

Araştırma kapsamında yer alan bir, iki ve beş yıldız statüsündeki otel işletmelerindeki ön alan çalışanlarından ve müşterilerden elde edilen verilerin ortalamaları doğrultusunda bu otel işletmelerinde İS Modeli'nin "birinci formülü" uygulanmıştır. Bu formül sonucunda bu üç otelin elde edilen İS değerlerine Tablo 4.'te yer verilmektedir.

Tablo 4. İnsani Sigma Modeli birinci formülünün uygulandığı otel işletmeleri

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

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

En yüksek ve en düşük değerlere göre;

$(254+35) / 2 = 144$ en yüksek yüzdellik değer olarak elde edilmiştir.

$(216+29) / 2 = 122$ ise En düşük yüzdellik değer olarak elde edilmiştir.

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

Buna göre,

$(323+39) / 2 = 181$ en yüksek yüzdellik değer olarak elde edilmiştir.

$(299+31) / 2 = 165$ en düşük yüzdellik değer olarak elde edilmiştir.

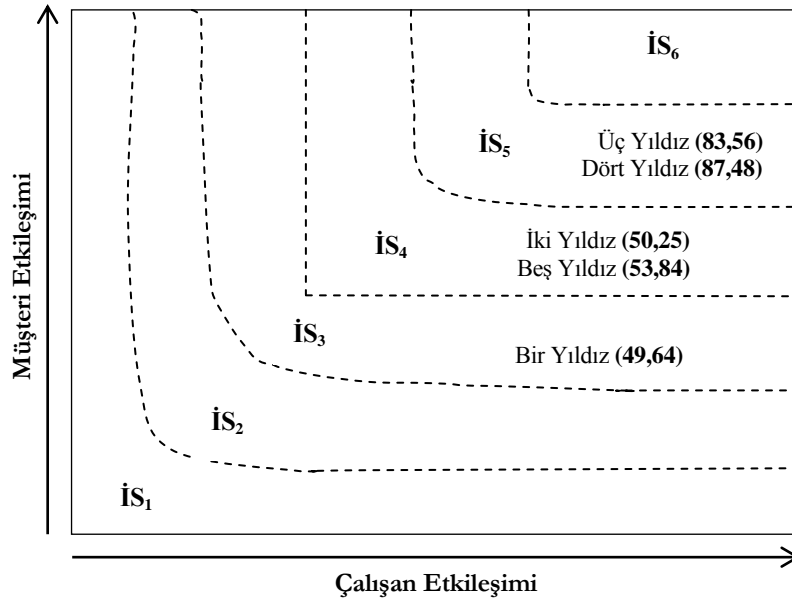
Üç ve dört yıldız statüsündeki otellerin ön alan çalışanlarından ve müşterilerinden elde edilen en yüksek ve en düşük yüzdellik değer, uygulanan İS modeli ikinci formülde yerine yerleştirilmiş ve Tablo 5.'te verilen İS değerleri elde edilmiştir.

Tablo 5. İnsani Sigma Modeli ikinci formülünün uygulandığı otel işletmeleri

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

6.3. Otellerin İnsani Sigma düzeylerine ilişkin bulgular

Araştırmaya dahil olan otellerin ön alan çalışanlarından ve müşterilerinden elde edilen veriler doğrultusunda hesaplanan İS değerleri, bu otel işletmelerinin İS haritasındaki yerlerini belirlemiştir. İS haritası Şekil 2.'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İnsani Sigma Haritası

Araştırmanın yürütüldüğü Ankara daha çok iş ve kongre turizmi amaçlı seyahat edenleri ağırlayan bir şehirdir. Ankara'daki oteller yıl boyu faaliyet göstermekte ve dolayısıyla, çalışanlar da genellikle tam zamanlıdır. Kongre ve iş turizminin kışın yoğunlaşması bu sezonda otellerin daha

yoğun olmasını sağlamaktadır. Ancak son yıllarda sağlık ve kùltür turizmi amacıyla seyahat edenlerin de artması⁸ otel işletmelerinin hizmetlerini çeşitlendirmeleri sonucunu doğurmuştur. Ankara otellerinde karşılaşılan bir başka durum da şehir müşterilerine yönelik toplantıların ve etkinliklerin düzenlenmesi, yiyecek-içecek, SPA-wellness gibi alanlarda günlük hizmetlerin de önem taşımasıdır.

Araştırmadaki beş yıldız statüsündeki otel kongre salonları ile iş ve kongre turizmine yönelik hizmet verme amacının yanısıra SPA-wellness olanağı ile müşterilerinin farklı ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Dört yıldız statüsündeki otel de daha çok iş turizmine yönelik olmasına karşın SPA-wellness hizmeti ve düğün salonu gibi hizmetler de sunmaktadır. Üç yıldız statüsündeki otelde ise konaklama hizmetlerine ek olarak çeşitli organizasyon hizmetleri sunulduğu gör÷lmektedir. Ancak araştırmaya katılan bir ve iki yıldız statüsündeki oteller için aynı durum söz konusu değildir. Bu oteller konaklama ve kahvaltı haricinde herhangi farklı bir hizmet sunmamaktadır.

Bir yıldız statüsündeki otelin İS değeri (49,64) 30 ile 50 değerleri arasında olup İS haritasının üçüncü kısmında yer almaktadır. İki (50,25) ve beş yıldız (53,84) statüsündeki oteller 50 ile 70 arası değerlere sahip olduklarından haritada İS₄ kısmında yer almışlardır. Üç (83,56) ve dört yıldız (87,48) statüsündeki otellerin İS değerleri ise 70 ile 90 arasındadır ve bu oteller İS haritasında İS₅ kısmında gösterilmektedir.

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

6.3.1. Bir yıldız statüsündeki otel işletmesi

Toplam 48 odası olan bir yıldız statüsündeki otel işletmesi 12 yıldır Ankara'nın Altındağ ilçesinde hizmet vermektedir. Kahvaltı salonunun haricinde müşterilerin otel içerisinde zaman geçirecekleri bir alan mevcut değildir. Otel yöneticisi bu durumu müşterilerin yalnızca geceleme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik talepleri olduğu şeklinde açıklamıştır. Ek hizmetlerin olmayışı otel fiyatını düşürdüğünden, müşterilerin ucuz konaklama talepleri karşılanmış olup fiyat ile ilgili memnuniyet sağlanmaktadır. Müşteriler ağırlıklı olarak devamlı müşterilerden oluşmaktadır. Bu otelde genellikle iş amacıyla seyahat eden müşteriler konaklamaktadır. Otelin, Ankara'nın tarihi Ulus meydanına, Roma Hamamına ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi dahil pek çok müzeye yakın olması, otelin konum itibarıyla ziyaretçiler tarafından tercih edilmesini sağlamaktadır.

Otel yöneticisine göre çalışanların turizm eğitimleri ve bilgileri yeterli düzeydedir. Çalışanlar görece daha uzun süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Otelin küçük bir işletme olması çalışanların iş yükünü artırmıştır. Ancak çalışanların birden fazla işi yürütmeleri müşterilerle etkileşimlerini de artırmıştır. Bunun sonucunda daha samimi bir bağ kurulmuştur. Daha büyük otellere göre müşteri beklentilerinin görece az olması, müşterilerin devamlı konaklayan kişilerden oluşması, otelin ucuz konaklama imkanı sunması ve konumu bu otelin öne çıkan temel özellikleridir.

Ortaya çıkan İS değerine (49,64) bakıldığında bu otelin haritanın üçüncü kısmında yer aldığı gör÷lmektedir. Bu kısım, işletmenin bir alanda güçlü iken bir alanda zayıf kaldığını, işletmede bir dengesizliğin var olduğunu göstermektedir. Söz konusu dengesizlik çalışanların ve müşterilerin İS ifadelerine verdikleri yanıtlara bağlı olarak değerlendirilmektedir. İS çalışan boyutundan elde edilen değerlere göre çalışanlar yöneticileri tarafından takdir edilmemelerine yönelik “son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım (ifade 4)” ifadesine en düşük değer vermişlerdir. Ayrıca “bu otelin misyonu ya da amacı, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor (ifade 8)” ve “mesleğimle ilgili yeni şeyler öğrenmem ve kendimi geliştirmem için fırsatlarım var (ifade 11)” ifadelerinin düşük değer alması çalışanların işletmelerini olumlu yönde tanımlamadıklarına işaret etmektedir. Çalışanların bu ifadelere düşük değer vermeleri, kendilerini mesleki anlamda değersiz hissettiklerini ve işletmeye bağlılıklarının az olduğunu da göstermektedir. Çalışanların en yüksek değer verdikleri ifade “işimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum (ifade 1)” ifadesidir. Bu ifade ile birlikte “müşterilerin beklentilerini tanımlayabiliyorum (ifade 13)” ve “müşteriler ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum (ifade 17)” ifadeleri en yüksek değerleri almıştır. Bu otelde yapılan işler sayısal olarak çok olsa da işlerin nitelik itibarıyla ve müşteri beklentileri açısından çok karmaşık olmaması

⁸ <http://www.anarakulturizm.gov.tr/TR-172516/turizm-aktiviteleri.html> Erişim tarihi: 19.10.2018

sonucunda çalışanların sorumluluklarını daha net algıladıkları söylenebilir. Ayrıca, küçük otelerde müşteri ile samimiyet avantajından yararlanılıyor olabilir.

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

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

6.3.2. İki yıldız statüsündeki otel işletmesi

İki yıldız statüsündeki otel Ankara'nın Altındağ ilçesinde tarihi mekanlara yakın bir konumdadır. Bu otel 25 odası ile 18 yıldır hizmet vermektedir. Bir yıldız statüsündeki otel ile aynı hizmetleri sunan bu otel, ayrıca çalışan ve müşteri profili ile de bir yıldız statüsündeki otel ile benzerdir.

Otel İS değerine (50,25) göre haritanın dördüncü kısmında yer almaktadır. İS₄'te yer alan işletmelerin performansları uygun bir düzeydedir ve çalışan ve müşteri etkileşiminde denge söz konusudur. Ancak bunu güçlendirmek için çalışmalara devam edilmelidir. Bir yıldız statüsündeki otelin durumunda görüldüğü gibi küçük şehir otellerinde müşterilerin işletmeyle etkileşimi çok fazla olmasa da iki yıldız statüsündeki otelin bu kısımda yer alması dikkat çekmektedir.

Bu otelde çalışanların en düşük değeri verdiği ifade bir yıldız statüsündeki ifade ile aynı olup “son bir hafta içinde yaptığım iyi bir iş için övgü aldım (ifade 4)” ifadesidir. Bu ifade ile birlikte “mesleki gelişimim için beni cesaretlendiren en az bir kişi var (ifade 6)” ve “son altı ayda, yöneticilerimden biri mesleki gelişimimle ilgili benimle görüştü (ifade 10)” ifadeleri düşük değer almıştır. Bu bulgular çalışanların işletmelerine karşı olumlu düşünceye sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. İS çalışan boyutunda en yüksek değeri alan ifade ise “müşteriler hakkında konuşurken “biz” diyorum (ifade 15)” ifadesidir. Otel yöneticisinin de belirttiği gibi çalışanlar kendilerini müşteriye yakın görmekte ve müşteriler de aynı çalışanlardan hizmet almayı talep etmektedir.

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

6.3.3. Üç yıldız statüsündeki otel işletmesi

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

Üç yıldız statüsündeki bu otel İS değerine (83,56) göre İS haritasında beşinci kısmında yer almaktadır. İS₅'te yer alan işletmeler İS₁, İS₂ ve İS₃ kısımlarında yer alan işletmelerden finansal anlamda daha iyi performans sergilemektedir. Çünkü çalışan, müşteri ve işletme arasındaki bağın kuvveti fazladır ve bu durum işletmenin genel performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu otelin ön alan çalışanlarının İS çalışan boyutundaki ifadelerine verdikleri cevaplardan en düşük değeri alan ifade (ifade 4) bir, iki ve beş yıldız statüsündeki otellerle aynıdır. Çalışanlar “son bir hafta içinde yaptıkları iyi bir iş için övgü almadıkları”nı belirtmektedir. Üç yıldız statüsündeki bu otelin ön alan çalışanları bir yıldız statüsündeki otelin ön alan çalışanları ile aynı ifadeye en yüksek değeri vermişlerdir. Birinci ifade olan “işimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum” ifadesinin yüksek değer alması çalışanların görev farkındalıklarının olduğunu göstermektedir.

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

6.3.4. Dört yıldız statüsündeki otel işletmesi

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

İS değerine (87,48) göre İS haritasının beşinci kısmında yer alan bu otelin çalışan, müşteri ve işletme arasındaki bağı nispeten kuvvetlidir. Diğer otellerden farklı olarak dört yıldız statüsündeki otelin ön alan çalışanlarının en düşük değeri verdiği ifade “müşteriler ile aramda bağ varsa onlara daha iyi hizmet sunuyorum (ifade 17)” ifadesidir. Çalışanların ve müşterilerin kurdukları bağ her iki taraf açısından da olumlu sonuç vermektedir. Ancak bir bağ kurulmadığında dahi çalışanların herkese eşit ve kaliteli hizmet sunabiliyor olması işletmeler açısından yine olumlu sonuçlanacaktır. Bu otelin müşterilerinin “bu otelin çalışanları aldığım hizmetten tatmin olmamı sağlıyor (ifade 15)” ifadesine en yüksek değeri vermiş olmaları, çalışanların müşteri memnuniyetini başardıklarına yorumlanabilir. Çalışanlar, “bu otelin misyonu ya da amacı, bana işimin önemli olduğunu hissettiriyor (ifade 8)” ifadesine en yüksek değeri vermiştir. Bu bulgu çalışan ile işletmenin arasındaki bağın nispeten kuvvetli olduğunu ve çalışanların işleri ve işletmeyle kendilerini özdeşleştirdiklerini göstermektedir.

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

6.3.5. Beş yıldız statüsündeki otel işletmesi

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

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

Bu otelin İS değerine göre (53,84) haritanın dordüncü kısmında yer aldığı görülmektedir. Bu otelde çalışan ve müşteri etkileşimi dengelidir, ancak güçlendirilmelidir. Otelin ön alan çalışanları bir, iki ve üç yıldız statüsündeki otelerde çalışanlarla aynı ifadeye (ifade 4) en düşük değerini vermişlerdir. En yüksek değerini ise "bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım (ifade 9)" ifadesine vermişlerdir. Bu ifadenin yüksek değer alması beş yıldız statüsündeki otelde kalite olgusuna verilen öneme dikkat çekmektedir.

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

6.4. İlişki testleri

Araştırmanın İS ile hizmet odaklılık ilişkisinin incelendiği nicel veri değerlendirmeye dayalı kısmında öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerine bakılmıştır. Bu amaçla, "Kolmogorov Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testleri ile ifadelerin "basıklık" ve "arpıklık" katsayılarından yararlanılmıştır (Özdamar, 2004: 133). Normal dağılım testlerinden sonra İS ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Son olarak faktör analizi sonucu elde edilen İS "alışan" ve "müşteri" boyutlarının hizmet odaklılığa etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

6.4.1. İnsani Sigma ölçeğine ilişkin normal dağılım testi ve faktör analizi sonuçları

Bu aşamada, öncelikle ölçeğin iç güvenilirliğine ve normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Sonrasında faktör analizi yapılarak veriler ilişki analizlerine uygun hale getirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre İS alışan boyutunun güvenilirliği (Cronbach Alpha) 0,96 ve İS müşteri boyutunun güvenilirliği 0,97'dir. Alpha değerleri 0,80'den büyük olduğunda güvenilirliğin yüksek olduğu belirtilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011; Kozak, 2015). Ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu belirlendikten sonra verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Bu amaçla örnek sayısı 50'den büyük olan İS müşteri boyutuna Kolmogorov Smirnov ve örnek sayısı 50'den küçük olan İS alışan boyutuna Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçlarına göre İS alışan boyutu ve müşteri boyutu verilerinin normal dağılım koşulunu sağlamadığı (sig.< 0.05; 0.000) tespit edilmiştir. Sonucun böyle çıkma nedeni Likert tipi ölçeklerde "1,5-1,85" gibi ara değerlerin bulunmamasıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 174). Bu nedenle sosyal bilimlerde verilerin normal dağılım gösterip

göstermediklerini belirlemek amacıyla sıkça kullanılan basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Bu kat sayılar “-1,5” ile “+1,5” arasında yer alıyorsa veriler normal dağılım koşulunu sağlar (George ve Mallery, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu katsayılara bakıldığında İS çalışan ve müşteri boyutlarındaki her bir ifadenin bu değerler arasında yer aldığı görülmüştür. Bu durumda veriler normal dağılım koşulunu sağlamaktadır.

İS ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkinin ortaya konması için öncelikle İS ölçeğine açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesinde, temel bileşenler yöntemi (principal components analysis) tercih edilmiştir.

Faktör analizi işlemine geçilmeden önce verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluk koşullarını taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmiştir. Bu koşullardan ilki, korelasyon matrisinde her bir ifadenin faktör analizine uygunluğunu gösteren değerleri ortaya koymaktır (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 164). Değeri 0,50'nin altında kalan ifade olup olmadığına bakılmıştır. İS çalışan boyutundaki ifadelerin korelasyon matrisine bakıldığında bu koşulu sağladığı görülmüştür. Faktör analizinin uygulanabilirliğinin diğer bir koşulu da, ifadelerin her birinin örneklem yeterliliği değerinin (Measure of Sampling Adequacy-MSA) 0,50'nin üzerinde olmasıdır (Hair vd., 1998: 99). Bunun ölçülmesi amacıyla, çapraz ilişki matrisi (anti-image correlation matrice) incelenmiştir. Bu matriste çapraz ilişki katsayısı 0,50'in altında olan ifade olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tüm katsayıların 0,50'in üzerinde olduğu görülmüştür.

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

Yapılan faktör analizi sonucunda İS çalışan boyutundaki 17 değişkendenden birinin binişik olduğu, diğer bir deyişle faktörlere birbirine yakın değerlerle yüklendiği görülmüştür⁹. Bu nedenle bu ifade çıkarılıp faktör analizi tekrarlanmıştır. Tablo 6.'da yer alan tekrarlanmış faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %81,434'ünü açıklayan “iki faktör” elde edilmiştir. Elde edilen faktörlerin iç tutarlılık güvenirliliği, Cronbach Alpha yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Faktörlerin Cronbach Alpha katsayıları birinci faktör için 0,96; ikinci faktör için 0,95'tir. Faktörlere ilişkin güvenirlilik katsayılarının, kabul edilebilen alt sınır olan 0,60'ın (Bagozzi ve Yi, 1988) üzerinde olduğu görülmüştür.

⁹ Binişik olduğu belirlenip veri setinden çıkarılan ifade: “Müşteriler ile kendimi aynı takımın üyeleri olarak görüyorum (ifade 16)”.

Tablo 6. İnsani Sigma çalışan boyutu faktör analizi sonuçları

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

Elde edilen bu iki faktörlü yeni yapı İS çalışan boyutunun orijinalinde yer alan yapıya benzemekle beraber, ifadelerin iki faktör altında yer aldığı daha sade bir yapı elde edilmiştir. Toplam varyansın 68,049'unu açıklayan birinci faktör orijinalinde olduğu gibi “çalışanın-işletmeyi tanımlaması” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktör altında çalışanlara çalıştıkları işletme ile ilgili yöneltilen ifadeler yer almıştır. Çalışanın işletmeden beklentileri, işletmenin kendisine sunduğu fırsatlar, verdiği fiziksel ve psikolojik destek ve bu doğrultuda kişinin kendisini, işini daha fazla önemseyerek mesleki anlamda gelişiminin sağlanması ile ilgili ifadelerdir Bu ifadeler arasında doğrudan bir bağlantı olduğundan tek bir faktör altında toplanmıştır. İkinci faktör ise çalışanların müşteriler ile olan etkileşimi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Toplam varyansın 13,385'ini açıklayan bu faktör “çalışanın-müşterileri” tanımlaması şeklinde orijinalinde olduğu gibi isimlendirilmiştir. Bu faktörde çalışanların müşteri beklentilerini tanımlaması ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Müşterilerin beklentilerinin tanımlanması, çalışanın kendisini müşteriyle özdeşleştirmesine yönelik toplam yedi ifadeden oluşan bu faktörde yer alan iki ifade “bir çalışan olarak kaliteli işler yapmaya kararlıyım” ve “işimle ilgili benden neler beklendiğini biliyorum” ifadeleri çalışan ile müşteri arasındaki bağ ile ilgili görünmüyor olsa da müşteri beklentisi ve müşteri memnuniyetine yöneliktir. Bu nedenle bu iki ifadenin de ikinci faktör altında toplandığı düşünülmektedir.

İS çalışan boyutunun faktör analizi sonrasında İS müşteri boyutunun faktör analizinde yukarıda sözü geçen faktör analizine ilişkin tüm aşamalar aynı şekilde gerçekleştirilmiştir. Buna göre İS müşteri boyutu faktör analizi için uygundur. Elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 7.'de verilmektedir.

Tablo 7. İnsani Sigma müşteri boyutu faktör analizi sonuçları

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

Tablo 7.'de görüldüğü gibi toplam varyansın 78,539'unu açıklayan ilk faktör “müşterinin-çalışanları tanımlaması” faktörü, müşterinin çalışanla kurduğu bağ, çalışanların tutum ve davranışları, çalışanların sunduğu hizmetten müşterilerin memnun olması ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler birbirinden temel anlamları açısından ayrışmadığından aynı faktör altında toplanmıştır. Toplam varyansın %6,686'sını açıklayan “müşterinin-işletmeyi tanımlaması” faktörü ise müşterilerin otel işletmesiyle bağını ortaya koyan ifadelerden oluşmaktadır. İki faktörün varyansı arasında fark fazla olduğundan müşteri açısından iki faktörün önemli oranda ayrıştığı ve ilk faktörün daha fazla önem taşıdığı düşünülebilir.

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

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

Orijinal ölçekteki “müşteri sadakati”, “tutumsal bağlılık” ve “duygusal bağlılık” faktörleri alanyazında sıkça yer almaktadır. Birbirine yakından ilişkili bu faktörler müşterilerin çalışanlar ve işletme ile kurdukları bağın kuvvetini anlatmaktadır. Müşterilerin sadakati, tutumsal ve duygusal bağlılıkları, müşterilerin hizmetin bir parçası olması, müşteri ile birlikte hizmet üretimi, çalışanlar ve işletme ile karşılıklı etkileşimin içerisinde olması sonucu ortaya çıkmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004; Kumar vd., 2010). Bu açıklamalar doğrultusunda görülüyor ki müşteri sadakati, tutumsal ve duygusal bağlılık faktörleri aslında müşterinin işletme ve çalışanlar ile etkileşimleri sonucunda kurdukları bağın kuvveti ile ilgilidir. Müşterilerin çalışanları ve işletmeyi tanımlamaları ile ilgili olan sadakati, tutumsal ve duygusal bağlılığı anlamak için öncelikle çalışan-müşteri-işletme arasındaki bağı anlamak gerekir (Bowden, 2009: 64). Bu nedenle bu araştırmada, faktörler birbirinden fazla ayrılmamış ve ifadeler “müşterinin-çalışanları tanımlaması” ve “müşterinin-işletmeyi tanımlaması” şeklinde iki faktör altında toplanmıştır.

6.4.2. Hizmet odaklılık ölçeğine ilişkin bulgular

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

6.4.3. Hipotez testleri

Bu bölümde, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler test edilmiştir. Bu amaçla kullanılan “regresyon analizi” bulguları Tablo 8.'de sunulmaktadır.

H_1 : Otel işletmelerinde İnsani Sigma çalışan boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.

H_2 : Otel işletmelerinde İnsani Sigma müşteri boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır.

Tablo 8. Regresyon analizi sonuçları

	β	t	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	p
Model 1						
İS Çalışan Boyutu	,843*	10,732**	115,180*	0,710	0,704	0,000
Model 2						
İS Müşteri Boyutu	,230*	1,617**	2,614**	,053	0,33	0,113

Not: Model 1 için; p= 0,000<0,05

Model 2 için; p= 0,113>0,05

Tablo 8.'deki “Model 1” araştırmanın birinci temel hipotezinin regresyon sonuçlarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre İS çalışan boyutu hizmet odaklılığı önemli oranda etkilemektedir. Bu iki değişken arasındaki regresyon oranı 0,843'tür. İS çalışan boyutu hizmet odaklılığın %71'ini açıklamaktadır (R²= 0,710). Bu iki değişken arasında ortaya çıkan ilişki, istatistik olarak anlamlıdır (p=0,000<0,05) ve İS çalışan boyutunun hizmet odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucuna göre ise etkinin yönü pozitifdir. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tabloda yer alan “Model 2” araştırmanın ikinci temel hipotezinin regresyon analizi sonucudur. Analiz sonucuna göre İS müşteri boyutu hizmet odaklılığın %53'ünü açıklamaktadır (R²= 0,53). Ancak bu iki değişken arasındaki regresyon oranı 0,230 ve bu iki değişken arasında

çıkan ilişkinin p değeri 0,05'ten büyük olduğundan İS müşteri boyutunun hizmet odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p = ,113 > 0,05$). Bu durumda H_2 hipotezi reddedilmiştir.

7. Sonuç ve öneriler

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

7.1. Sonuç

Otel işletmelerinde sosyal ve ekonomik değişimin gerçekleştiği kritik etkileşim anları hizmet değerlendirmelerinde çalışanların ve müşterilerin görüşlerinin birlikte ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu kritik anlar çalışan ve müşteri algısını, tatminini, sadakatini, hizmet performansını ve kalitesini etkilediğinden çalışanların hizmet odaklılığını destekleyen bir hizmet tasarımı da çok önemlidir. Ayrıca çalışan, müşteri ve işletme etkileşimini ve çalışanların hizmet odaklılığını temel işletme stratejisi olarak ele alan otel işletmelerinin hizmet üretimi daha etkin, rekabet edebilirliği ve tercih edilebilirliği daha fazladır.

Günümüzde çalışanların işletmedeki rolleri daha fazla ön plandadır. Fakat otel işletmelerinde işletme performansının, elde edilen finansal rakamlar ve çoğunlukla müşterilere yönelik memnuniyet araştırmaları ile değerlendirildiği görülmektedir. Oysa çalışanların işlerine, işletmeye ve müşterilere yaklaşımları işletme performansını doğrudan etkilediğinden çalışanların da işletmeye dair görüşlerinin alınması elzemdir. Bu bakış açısına bağlı olarak, çalışanların ve müşterilerin birbirleri ve işletme ile ilgili görüşlerine yer veren İS Modeli bu araştırmanın temel dayanağını oluşturmuştur. İS Modeli, çalışan, müşteri ve işletme etkileşimini ve aradaki bağın kuvvetini belirlemek amacıyla çalışanların ve müşterilerin görüşlerini birlikte değerlendirerek işletmenin durumunu bütüncül bir bakış açısı ile ortaya koyan bir modeldir. Bu bağlamda araştırmaya dahil olan beş otel işletmesinin İS değerlerinin belirlenmesi bu araştırmanın temel sorularından biri olmuştur. Bu amaçla İS ölçeği kullanılmıştır.

Ankara'da yürütülen alan araştırmasına farklı yıldız statülerinden (1 yıldız ve 5 yıldız arası) beş otel işletmesi dahil edilmiştir. Görece uzun süredir faaliyette olan bu beş otel işletmesinin ön alan çalışanları nispeten uzun süredir aynı işletmede görev almaktadır. Merkezi konumda bulunan bu otellerin müşterileri çoğunlukla devamlı konaklama yapan kişilerden oluşmaktadır. Çalışanlar ve işletme ile ilgili algıların ve düşüncelerin devamlı konaklayan müşterilerden elde edilmesi araştırma açısından önemli bir unsurdur. Araştırmaya dahil olan oteller, konum, müşteri ve çalışan profili gibi açılardan birbirine benzer bir yapıya sahip olmakla birlikte bu otellerdeki çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin yarattığı sonuçlar da benzerdir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında beş yıldız statüsündeki otelin İS değeri (53,84) ile iki yıldız statüsündeki otelin İS değerinin (50,25) birbirine yakın olduğu ve her iki otelin de İS haritasının aynı kısmında yer aldığı görülmektedir. Beş yıldız statüsündeki otelin sunduğu hizmet çeşitliliği ve olması gereken kalite düzeyi göz önünde bulundurulduğunda, iki yıldız statüsündeki otel ile İS değerlerinin yakın olması beklenen bir sonuç değildir. Bu sonuç, müşterilerde beş yıldız statüsündeki bir otel algısının yaratılamadığını göstermektedir. Bu otelin beş yıldız statüsünde olmasına bağlı olarak müşteri beklentisi görece yüksektir ve müşteriye kendisini özel hissettirme duygusu daha fazla profesyonelleşme gerektirmektedir. Ancak, çalışan ve müşteri etkileşiminin kuvvetli, her iki tarafın işletmeyle etkileşiminin zayıf olması bu işletmenin sunduğu hizmetlerde profesyonelliği yakalamakta zorlandığını göstermektedir.

Üç ve dört yıldız statüsündeki iki otel işletmesinin İS değerleri, bir, iki ve beş yıldız statüsündeki otel işletmelerinin İS değerlerine göre daha yüksektir. Bu sonuç üç ve dört yıldız statüsündeki otelerde çalışanların ve müşterilerin etkileşimlerinin kalitesinin yüksek ve aralarındaki bağın kuvvetli olduğunu göstermektedir. Çalışanlar kendilerinden beklenen görevleri ve müşteri taleplerini bildiklerini, müşteriler ile aralarında olumlu bir bağ oluştuğunu belirtmişlerdir. Buna karşın çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini takdir etmediğini ve mesleki anlamda kendilerini geliştirme fırsatı vermediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, çalışanların işletme ile etkileşimleri ve bağları zayıf bulunmuştur. Müşteriler ise işletmenin sunduğu hizmetleri

yeterli düzeyde bulmasalar da çalışanların kendilerini özel hissettirdiklerini ve kusursuz hizmet sunumu için çabaladıklarını belirtmişlerdir. Bu durum müşterilerin çalışanlara bağlılık göstermesini sağlarken; işletmeye bağlılık gösterme konusunda yeterli bulunmamıştır.

Bir ve iki yıldız statüsündeki otel işletmelerinin n alan çalışanları ile müşterilerinin etkileşimlerinin kuvvetli olmasına karşın her iki tarafın da işletme ile olan etkileşimlerinin ve bağlarının zayıf olması İS değerlerinin düşük olmasına neden olmuştur. Her iki otelde de olası yönetim sorunları ve İK bölümünün olmaması çalışanların mesleklerine karşı olumlu düşünceye sahip olmaları, mesleklerinin değerli olduğunu düşünmeleri ve mesleki anlamda kendilerini geliştirmek için imkanların sağlanması konularında işletmeler açısından dezavantaj yaratmıştır. Çünkü alışanların işlerinin önemli olduğunun hissettirilmesi ve buna paralel olarak iş tatminlerinin artırılması yönetimin ve en önemlisi İK bölümünün görevidir.

Araştırmaya dahil olan beş otelin n alan çalışanlarının sayısının görece az olması çalışanların müşterilerle daha fazla etkileşime girmeleri, müşterilerin beklentilerini daha iyi anlamaları ve onlarla daha kuvvetli bağ kurmaları sonuçlarını doğurmuştur. Çalışanlar işletmenin ve en önemlisi müşterilerin beklentilerini iyi tanımlayabildiğinden doğru hizmeti sunmaya eğilimlidirler. Çalışanların müşterilerle kendilerini özdeşleştirmesi ve kaliteli işler yapmaya kararlı olmaları işletme açısından olumludur. Ancak bu otellerin olumlu sonuçlar elde etmeyi sürdürmesi çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılmasıyla mümkündür. Bu otellerdeki yönetici uygulamalarındaki yetersizlikler, küçük otelerde İK bölümünün olmaması, büyük otelerde ise bölümün işlevlerini yeterince yerine getirmemesine bağlı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar çalışanların kendilerini geliştirmek için fırsatı yakalayamama ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayamama gibi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Ayrıca, çalışanın yaptığı işle ilgili herhangi bir takdir almaması da kişinin mesleğinin değersiz olduğu ve önemli olmadığı düşünmesine yol açmaktadır.

İK bölümünün işlevsizliğinin yanısıra bu otellerde uygulanan liderlik ile ilgili bazı sorunların yaşandığı da söylenebilir. Liderler kendi davranışlarını gözden geçirerek, çalışanları takım çalışmasına ve hizmet odaklı tutum ve davranışlara teşvik etmelidir (Varey ve Lewis, 1999). Çalışanların iyi hizmet vermeleri için standartları belirlemeli (Lytle vd., 1998; Kuşluyan ve Eren, 2008), yeteneklerini geliştirmek için kaynakları çalışanlara sağlamalı (Heskett vd., 1990), çalışanın rolünün ve katkılarının anlamlılığını artırmaya ve onları yönlendirmeye çalışmalıdır (Endres ve Mancheno-Smoak, 2008; Sutton, 2014). Açık iletişim politikaları uygulayarak çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarını, inisiyatif almalarını sağlamalıdır. Böylece alışanların motivasyonları, işletme ile bağları, kararlara katılmaları ve hizmet odaklılıkları artacaktır. İşinden tatmin olup hizmet odaklı tutum sergileyen çalışanların örgütsel bağlılığı müşterilere olumlu yansıyor, işletmeye rekabet avantajı kazandıracaktır (Berry vd., 1994; Heskett vd., 1994; Varey ve Lewis, 1999; Fletcher, 1999; Lings, 2004; Kim vd. 2005).

Müşterilerin ifadelere verdikleri yanıtla bakıldığında konakladıkları otellerden tatmin olmadıkları söylenebilir. Müşterilerin zaman içerisinde değişkenlik gösteren ihtiyaçlarını tatmin etmesi gereken bu beş otel işletmesi, özellikle hizmet sunum sürecinde müşteriler ile çalışanların etkileşime geçtikleri anlarda daha fazla önem vermelidir. Bu etkileşim anlarında müşteri ihtiyacına uygun hizmet sunmaya çalışmalıdır. Aksi takdirde bu otellerin müşterileri kendilerine sunulan imkanların daha iyi olduğunu düşündükleri zaman farklı bir oteli tercih etme eğilimi göstermektedir.

Otel işletmelerinde çalışan ve müşteri etkileşimi çalışanların hizmet odaklılığını etkilemektedir. Bu insani etkileşimin çalışan hizmet odaklılığı ile ilişkisinin belirlenmesi araştırmanın temel sorularından biri olmuştur. Bu bağlamda İS'nin hizmet odaklılığa etkisini belirlemek amacıyla hizmet odaklılık (SERV*OR) ölçeği kullanılmıştır. Öncelikle İS alışan boyutu ve hizmet odaklılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların işletme ve müşterilerle etkileşiminin artırılması onların fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kişisel gelişimlerini teşvik eder; motivasyonlarını ve güvenlerini artırır; işleri ve diğer çalışanlar ile bağlarını geliştirir; tatmin olmalarını sağlar. Örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırarak finansal performansı yükselten İS alışan boyutunun (Kahn, 1990; Baumruk, 2004; Hardaker ve Fill, 2005; Richman, 2006; Sutton, 2014) işletmelerde güçlü olması çalışanların işletme ve müşteriler ile

kuvvetli bir etkileşime sahip olduklarını gösterir. Çalışanlar duygusal ve sosyal olarak işletmenin misyon, vizyon ve amacına bağlı olduklarından, hizmet odaklı yaklaşımla işletmelerinin başarılı olmasını isterler (Fleming ve Asplund, 2007). Bu durum araştırmanın birinci hipotezi olan “otel işletmelerinde İS çalışan boyutunun hizmet odaklılığa etkisi vardır” hipotezinin desteklenmiş olmasında da kendini göstermektedir.

İS çalışan boyutu çalışanın işletme ve müşteriler ile etkileşimini ve özdeşleşmesini ifade ettiğinden, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde ön alan çalışanlarının hizmet odaklı davranışlarının etkilendiği ortaya konmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işletme ve müşterilerle etkileşiminin kuvvetli olması çalışanların işlerine karşı hevesli olmalarını, duygusal bağlılıklarını işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alarak hizmet odaklı olmalarını sağlamıştır (Tyler ve Blader, 2001; Harter vd., 2004; Sluss ve Ashforth, 2007; Wu vd., 2008). İş tatmini, hizmet odaklılık ve çalışan, müşteri ve işletme etkileşimi pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğundan (Chen, 2007), araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin ön alan çalışanlarının hizmet odaklılığı İS çalışan boyutuna bağlıdır.

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

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

7.2. Öneriler

Otel işletmelerinin yapısı ve hizmetin ayrılmazlık özelliği gereği yoğun yaşanan çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin güçlendirilmesi, çalışan ve müşteri tatminini ve işletme performansını artırmaktadır. Bu nedenle işletmeler buna yönelik uygulamalar geliştirmelidir. Bu araştırmadaki otellerin İS değerleri çalışan, müşteri ve işletme etkileşiminin durumu ile ilgili sonuçları ortaya koymuştur. Söz konusu sonuçlar beş otel işletmesinde çalışan motivasyonu, liderlik, eğitim gibi bazı kurumsal uygulamalardaki yetersizliklere işaret etmektedir.

Araştırmaya dahil olan otellerde ön alan çalışanlarının hizmet sunumuyla ilgili ifadelerle verdikleri değerlerin yüksek olması, çalışanların çabalarının müşteriyle etkileşimlerini kuvvetlendirdiğini göstermektedir. Buna karşın her iki tarafın da işletme ile etkileşimlerinin zayıf olduğu görülmüştür. Bu sonuç otellerin hizmet tasarımlarından kaynaklı bazı sorunları olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle bu oteller iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması veya iyileştirilmesi, iş

tanımlarındaki olası hataların dŸzeltilmesi, araç-gereç ve malzeme eksikliğinin giderilmesi, işletme içi iletişim sisteminin etkin hale getirilmesi gibi ozŸmlerle hizmet tasarımıından kaynaklı sorunları giderebilirler.

Ön alan çalışanlarının yöneticileri tarafından yeterince takdir edilmemeleri çalışanlar tarafından sorun edilmektedir. Bu nedenle çalışanlar yaptıkları başarılı işler için yazılı ve/veya szli takdir edilmeli, terfi ve/veya prim verme gibi dŸllendirmeler yapılmalıdır. Bunun için dŸllendirme ve terfi sisteminin geliştirilmesi gerekir. Ayrıca alışanların çabasını destekleyen uygulamaların geliştirmesi, eğitilmesi, kendilerini geliştirme fırsatının verilmesi ve gŸlendirilmesi de önemlidir. İşletmede bu adımların atılması çalışan, mŸřteri ve işletme arasındaki bağı gŸlendirir; işletmeye ve sunduğu hizmete olan farkındalığı artırır; çalışan ve mŸřteri arasında samimiyet ve yakınlık oluşturarak, sosyal ilişkileri geliştirir.

Beş oteldeki ön alan çalışanları ile mŸřterilerin işletmeyle etkileşimlerinin zayıf olması ile ilgili sorumluluklar öncelikle departman yöneticilerinde olmakla birlikte, gerekli altyapının hazırlanması ve rgŸtsel boyutta uygulanmasında İK blŸmŸ etkin rol almalıdır. İK blŸmŸ öncelikle işletme kŸltŸrŸ ile daha kolay bŸtŸnleřebilecek kişilerin işe alınması ynŸnde adım atmalıdır. Çalışanların kişisel özellikleri dikkate alınmalı ve uygun pozisyonda uygun kişiler çalıştırılmalıdır. Böylece işletme kŸltŸrŸne daha kolay alışan çalışanların işletme ile etkileşimleri gŸlendirilebilir. Bunun başarılması için İK blŸmŸnŸn ve/veya yönetimin işe alımlarda kullanacağı yöntemlerin tekrar tasarlanması işletmelerin lehine olacaktır. Çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılmasına yönelik eğitim, gŸlendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlamak ve yaptıkları için önemli olduğunu vurgulamak için işletmelerde yönetim ve İK blŸmŸ daha aktif olmalıdır. Örneğin, bu işletmelerin ön plana çıkan olumlu ve çalışanların lehine olan özellikleri ve uygulamaları hakkında çalışanlara eğitimler verilebilir.

Otel mŸřterilerinin çalışanlardan ve sundukları hizmetlerden memnun olma durumunun devamlılığı için mŸřteri etkileşiminin zayıf olduğu konular tespit edilmeli ve sŸreler yeniden tasarlanmalıdır. Özellikle, devamlı konaklayan mŸřterilerin işletmelere sağladığı katkı dŸřŸnŸldŸđŸnde araştırmadaki beş otel işletmesi devamlı mŸřterilere özel fiyat uygulamaları ve sadakat programları geliştirmeli, konaklamaları sırasında çeşitli ikramlar sunmalıdır. MŸřterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını göz nŸnde bulundurarak kişiye özel hizmetler sunmalı, mŸřterilerin kendilerini daha özel hissetmeleri sağlanmalıdır.

Turizm sektrŸnŸn en önemli paydaşları olan otel işletmelerinde mŸřterilerin memnuniyetinin çalışanların hizmet odaklı tutum ve davranışlarına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini, işletme ve mŸřteriler ile özdeşleşmesi adına işletmelerin iş sŸrelerini ve uygulamalarını geliştirmeleri gerekir. Bu amaçla mŸřteri memnuniyet araştırmalarının yanısıra, çalışanların da grŸřlerinin alındığı araştırmalar ön plana çıkarılmalıdır. Otel yönetiminin desteği ve açık grŸřlŸlŸđŸ ile uygulanan ve çalışanların hizmet odaklılığına önemli etkisi olan İS Modeli, alışanların ve mŸřterilerin grŸřlerinin birlikte değerlendirilmesi ile sektör ve alanyazın adına önemli bir modeldir.

Bu araştırmanın Ankara'daki farklı yıldız statŸsündeki beş otel işletmesi bağlamında gerçekleştirilmesi önemli sonuçları ortaya çıkarmakla birlikte ilerideki araştırmalarda daha geniş kapsamda bu modelin uygulanması önerilebilir. TŸrkiye'deki tŸm turizm işletmelerindeki durum tespiti çalışmasıyla, bu konudaki temel aktörlerin belirlenmesi gerçekleştirilebilir. Bunun yanısıra farklı kategorideki otellerin İS ve hizmet odaklılık dŸzeyleri karşılaştırılabilir. Örneğin, resort otelerde çalışanların sezonluk olması ve Şehir otellerine göre devamlı mŸřteri sayısının daha az olması göz nŸnde bulundurularak bu iki otel çeşidi karşılaştırılabilir. Son olarak turizm sektrŸndeki kŸŸk veya bŸyŸk ölçekli tŸm işletmelerin çalışan performansını ve hizmet odaklılığını artırmak, mŸřteri tatminini sağlamak ve dolayısıyla, işletme konumunu iyileştirmek için İS Modeli'nden yararlanmaları önerilebilir.

Kaynakça

- Akoğlan Kozak, M. (2016). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar* (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Allen, P. (2006). *Service orientation: Winning strategies and best practices*. Birleşik Krallık: Cambridge University Press.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2019). 2019 yıl sonu il brifingi. Erişim adresi: <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-201880/istatistikler.html>
- Antiocho, M., Moengert, R.K., Lindgreen, A. ve Wetzels, M.G.M. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36 (3), 337-358.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Ayre, C. ve Scally, A.J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79-86.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Berry, L.L.; Parasuraman, A. ve Zeithaml, V.A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8 (2), 32-45.
- Bettencourt, L. A. ve Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73 (1), 39-61.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. ve Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Bitran, G.R. ve Hoeh, J. (1990). The humanization of service: Respect at the moment of truth. *Sloan Management Review*, 31 (2), 89-96.
- Bowden, J.L.H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63-74.
- Bowen, J. ve Ford, R.C. (2004). What experts say about managing hospitality service delivery systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), 394-401.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, Y.J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 71-82.
- Cop, R. ve Yüzüak, A. (2016). Değer temelli pazarlamada müşteri değerine, firma ve müşteri bakış açısından Bolu ilinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 49-80.
- Dale, B.G. (2003). *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Endres, G.M. ve Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26 (1), 69-78.
- Fleming, J.H., Coffman, C. ve Harter, J.K. (2005). Manage your human sigma. *Harvard Business Review*, July-August, 106-114.
- Fleming, J.H. ve Asplund, J. (2007). *Human Sigma: Managing the employee-customer encounter*. New York: Gallup Press.
- Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 5 (5), 150-163.

- Gebauer, H. (2009). An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 79-98.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10. Baskı). Boston: Pearson.
- González, J.V. ve Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50.
- Gönenç Güler, E. (2009). Otel işletmelerinde değer yaratma ve müşteri değeri algılaması üzerine bir araştırma: Edirne'deki oteller örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 61-76.
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16 (7), 30-41.
- Grönroos, C. (1990). Service management: A management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (1), 6-14.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship* (2. Baskı). Chichester: J. Wiley & Sons.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. New York: Macmillan.
- Hardaker, S. ve Fill, C. (2005). In practice corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees. *Corporate Reputation Review*, 7 (4), 365-376.
- Harris, E.G. ve Fleming, D.E. (2005). Assessing the human element in service personality formation: Personality congruency and the Five Factor Model. *Journal of Services Marketing*, 19 (4), 187-198.
- Harter, J., Asplund, J.K. ve Fleming, J.H. (2004). *Human Sigma: A meta-analysis*. Gallup News: Business Journal.
- Hartline, M.D. ve Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.
- Hartline, M.D. ve Jones, K.C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35, 207-215.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. ve Hart, C.W.L. (1990). *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*. New York: Free Press.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. ve Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> adresinden 20.09.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Homburg, C., Hoyer, W.D. ve Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66 (4), 86-101.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kim, W.G., Leong, J.K. ve Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kumar, V., Aksony, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. ve Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310.

- Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 177-193.
- Lings, I.N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413.
- Lovelock, J. ve Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy*. (6.Baskı). İngiltere: Pearson/Prentice Hall.
- Lowe, R.H. ve Vodanovich, S.J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1), 99-113.
- Lusch, R.F. ve Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. ve Mokwa, M.P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-489.
- Lytle, R.S. ve Timmerman, J.E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136-147.
- Mattsson, J. (1994). Improving service quality in person-to-person encounters: Integrating findings from a multi-disciplinary review. *The Service Industries Journal*, 14 (1), 45-61.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. D.A. Whetten ve P.C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* içinde (s. 171-207). Sage, Thousand Oaks.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce, how can you create it?. *Workspan*, 49, 36-39.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-84.
- Robinson, L. ve Williamson, K. (2014). Organizational service orientation: A short-form version of the SERV*OR scale. *Services Marketing Quarterly*, 35 (2), 155-172.
- Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saruhan, ř.C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.ř.
- Saura, I.G., Contrı, G.B., Taulet, A.C. ve Velázquez, B.M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (5), 497-525.
- Shostack, G.L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, January-February, 132-139.
- Skarlicki, D.P. ve Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 161-169.
- Sluss, D.M. ve Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32 (1), 9-32.
- Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M. ve Brymer, R.A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *Hospitality Management*, 19, 53-77.
- Sutton, C. (2014). *The applicability of the Human Sigma model to service quality management in the UK tourism industry: An operational analysis*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. University of Central Lancashire.

- Swift, R.S. (2001). *Accelerating customer relationships*. Prentice Hall PTR A Pearson Education Company.
- şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (2.Baskı). ABD: Harper Collins Publishers.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımlı değerlemesi ve işdoyum analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (3.Baskı) Ankara: Nobel.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankarada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4 (3), 207-26.
- Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O. ve Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17 (4), 283-301.
- Varey, R.J. ve Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926-944.
- Vargo, S.L. ve Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Winsted, K. F. (2000). Service behaviors The lead To satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3), 399-417.
- Wu, H. J., Liang, R. D., Tung, W. Ve Chang, C. S. (2008). Structural relationships among organization service orientation, employee service performance, and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28 (9), 1247-1263.
- Yavaş, U. ve Babakuş, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (3), 222-238.
- Yurdagül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- 2005/8948 Karar Sayılı Resmı Gazete Yazısı (2005). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> adresinden 15.07.2017 tarihinde erişilmiştir.

Extended English Summary

In hotel enterprises moments of truth are intens and employees and customers affect the service necessitates the opinions of both parties. At this point, a holistic approach is needed in the evaluation of hotel enterprises. Among these approaches, the Human Sigma (HS) Model is a model that enables the evaluation of employee, customer and enterprises interaction by considering the opinions of employees as well as customers in service enterprises.

As customers consider the service as a whole, employees can not be considered independent of the service. However, the service orientation of the employees affects the service quality perception of the customers. For this reason, providing service orientation to the employees who should take part in the basic business strategy depends on the importance of the employees and getting their thoughts as much as the customers. It is thought that the HS Model, which enables employees and customers to evaluate each other and their thoughts about the enterprises together, will affect the service orientation of the employees. According to this, the main purpose of the research is to determine the effect of HS Model on service orientation.

For the field research conducted in Ankara province, five hotel establishments, one hotel of each star status (between one star to five star hotel), were selected in the research. The HS value and service-oriented status of each of these five hotel enterprises have been demonstrated. Afterwards, the effect of HS Model on service orientation was examined for the main purpose.

The HS scale developed by Fleming et al. (2005) and finalized by Sutton (2014) was used to determine the HS values of hotels. The items in the employee part of the scale were asked to the front line employees and the items in the customer part were asked to the customers. Total of 49 front line employees and 395 customers responded to the items. Based on the answers given to the items, the formulas in the HS Model were applied and the HS value of each hotel was found. The HS value of the one star hotel is "49.64" and it is in the third part of the HS map. The HS values of the two star and five star hotel are "50.25" and "53.84" and they are in the fourth part of the HS map. The HS values of the three star and four star hotel are "83.56" and "87.48" and they are in the fifth part of the HS map.

The results of the factor analysis for the employees part of HS scale showed similar results with the literature. According to this, the employees part has a two dimensions structure. The dimensions are "employee-enterprises identification" and "employee-customers identification". On the other hand, factor analysis for the customer part of the HS scale yielded different results than the literature. While there is a five dimensions structure in the literature, the items are grouped under two dimensions in this study. The dimensions are "customers-employees identification" and "customer-enterprises identification".

In order to determine the service orientation of the employees, the service orientation scale (SERV*OR) developed by Lytle et al. (1998) and transformed into a short form by Robinson and Williamson (2014), was used. After the determination of the HS values of the hotels, the data obtained from the SERV*OR scale revealed the service-oriented status of the employees. Finally, the regression analysis determined the effect of HS levels of hotel enterprises. on service orientations. According to the results of the analysis, the employee part of the HS Model has an effect on service orientation, but on the other hand customer part of HS Model has no effect.

When the findings obtained from the research are examined, it is seen that the results obtained from five hotel enterprises are close to each other. Perceptions of employees and customers with each other are positive, but both sides have negative perceptions about the hotel enterprises. Problems such as managerial difficulties, lack of Human Resources department or dysfunction and lack of proper leadership model in the hotel enterprises have reduced employees bond with the companies. These enterprises, which cannot meet the expectations of the customers, should go to the regulation of service design. In spite of all these difficulties, the strong bond of the employees and the customers indicate that the employees have high awareness of their duties and behave in a service-oriented manner. In addition, it can be said that customers evaluate employees independently of the enterprises.

It should not be forgotten that the satisfaction of customers in hotel enterprises, which are the most important stakeholders of the tourism sector, depends on the service-oriented attitudes and behaviors of the employees. For this reason, hotel enterprises need to improve their service processes and practices in order to ensure job satisfaction, identification with the enterprise and customers. For this purpose, in addition to customer satisfaction surveys, the surveys in which employees' opinions are taken should be brought to the fore. The HS Model, which is implemented with the support and open-mindedness of the hotel management and has a significant impact on the service orientation of the employees, is an important model on behalf of the tourism sector and the literature by evaluating the opinions of the employees and customers together.