

# Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Eyüp Öztürk


*Journal of Qafqaz University*

## Cite this paper

Downloaded from [Academia.edu](#) 

[Get the citation in MLA, APA, or Chicago styles](#)

## Related papers

[Download a PDF Pack](#) of the best related papers 



[YÜKSEK ÖĞRETİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE AKREDİTASYON](#)

ufuk gencel

[09\\_SEZER\\_147-172\\_](#)

Sena Cetinkaya

[Sağlık Hizmetlerinde Kalite Karmaşası: "Sağlık Hizmetleri Çok Boyutlu Kalite Modeli,](#)

İbrahim Kayral

## HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

**Eyüp ZENGİN**

Qafqaz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Bakü - AZERBAYCAN

**Ayhan ERDAL**

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Adapazarı - TÜRKİYE

### ÖZET

Hizmet sektörünün giderek önem kazanması ve ülke ekonomilerinde büyük pay sahibi olması bu sektörün ekonomi içerisindeki ağırlığının bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmasına yol açmıştır. Hizmet sektöründe kalite anlayışının yerleşmesi ve kalite standartlarının belirlenmesi, hizmet kalitesi bileşenleri ve kalitenin artırılmasını gerektirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet sektörü, kalite, toplam kalite yönetimi, kalite standartları

## THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SERVICE SECTOR

### ABSTRACT

Service sector has caused to be development measure, because this sector gradually became important and took place big share in general economy. It is necessary that understanding quality must be settled down and made clear increasing quality standards in service sector.

**Key words:** Service sector, quality, total quality management, standards of quality

### 1. GİRİŞ

İçinde olduğumuz yüzyılın üçüncü çeyreğine kadar kalite kontrol yalnızca imal edilen ürünlerin karakteristiklerine uygulanıyordu. Kalite kontrol tekniklerinin bankacılık, iletişim, sigorta, süpermarket, ulaşım, konaklama ve yönetim gibi hizmet işlemlerine uygulanabileceği kanıtlanmış olmakla birlikte henüz bu endüstri ve işlemlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmamıştır. Gelişmiş ülke olmanın bir ölçütü de o ülkede hizmet endüstrilerinde çalışanların toplam çalışan sayısına oranı olmuştur.

Kalite insan performansı ile belirlenir ve onunla yakından ilgilidir. Hizmet sektöründe çalışanların sayısı göz önüne alındığında kalite kontrol tekniklerinin bu sektöre uygulanmasının kaçınılmazlığı ortaya çıkmaktadır.

Kalite kamu, özel, ürün yada hizmet üreten, kar amacı olan yada olmayan her türlü organizasyona uygulanabilir. Kalite insanların ne yaptığı ve diğerlerine nasıl davrandığı ile ilgilidir. Kalite insanların hangi düzeyde ne yaptıklarına, aldıkları karar ve önlemlere, ürünlere, hizmetlere, verilere, davranışlara uygulanır.<sup>1</sup>

Günümüzde hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki ağırlığı bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmaktadır. Örneğin, Dünya Bankası'nın 132 ülke arasında yaptığı refah sıralamasında, refah düzeyleri ve hizmet sektörünün ağırlığı arasında bir ilişki göze çarpmaktadır. 1980'ler sonrasında önemi hayli vurgulanan hizmet sektörü endüstrileşmiş batı ülkelerinde toplam işgücünün %55 ile %75 arasında bir oranını istihdam etmektedir. Ülkemizde de 1992 yılı verilerine göre hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı %55'tir. Gelişmiş ülkelerde GSMH içindeki payı oransal olarak daha düşük olan imalat sektörü 1980'lerde kalite bilinciyle çok önemli adımlar atmış ve ölçülebilir gelişmeler sağlamıştır. Örneğin, 1982 ve 1990 yılları arasında iş gören başına ortalama satış ve verimlilik imalat işlemlerinde %27 artmış iken, aynı dönemlerde hizmet işlemlerindeki verimlilik %1 düşmüştür. Tahminen bu durağan verimlilik işletmelerin finansal performanslarını da etkilemiş, Fortune Dergisi'nin hizmet sektörünün 500 büyük firması listesinde yer alan kuruluşların karları 1990 yılında 1989 yılına göre %12, 1988 yılına göre ise %23 düşüş göstermiştir.

İmalat sektöründen sonra kalitenin stratejik önemi 65 hizmet sektörüne ve müşteri hizmetleri konusunda da vurgulanmaya başlamış, araştırmacılar ve hizmet işletmeleri hizmet kalitesini tanımlama, ölçme ve artırma çalışmalarına başlamışlardır. Bu çalışmada hizmet kalitesi tanımlanarak, kalitenin önemi, hizmet kalitesi bileşenleri ve kalitenin artırılması çabaları üzerinde durulacaktır.<sup>2</sup>

## **2. MAL, KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMLARI**

Mal dar anlamda, fiziksel ve kimyasal özellikleri bünyesinde bulunduran somut bir nesne olarak tanımlanabilir. Ancak yapılan bu tanım, küreselleşen dünyanın gereksinimleri doğrultusunda tüketicinin algıladığı malın kapsamını açıklamamaktadır. Bu anlayış çerçevesinde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, işletmelerin ürettikleri mal; fiyat, ambalaj, kalite, marka, destek hizmetler gibi unsurları içeren bir nesne şeklinde ifade edilebilir.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Rıdvan BOZKURT, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", **Verimlilik Dergisi**, 1995, S. 175

<sup>2</sup> S.Ayşe ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", **Verimlilik Dergisi**, Nisan 1996, S. 65

<sup>3</sup> Ömer Baybars TEK, **Pazarlama: İlkeler Uygulamalar**, Mopak Yayınları, İzmir 1995, S. 239

Kalite ise; "bir mal veya hizmetin müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir"<sup>4</sup> diye tarif edilebildiği gibi, "bir ürün veya hizmetin özelliklerinin, mevcut veya ileride gerek duyulabilecek alıcı (müşteri-vatandaş) ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak da tanımlanabilir.

Bunların yanında kalite kavramını birbirini tamamlayan çeşitli tanımları da yapılabilir:<sup>5</sup>

- Kalite, bir hayat felsefesidir.
- Kalite, bir yönetim tarzıdır.
- Kalite, mutlu vatandaşdır.
- Kalite, vatandaşlarımızın ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite, israfın önlenmesidir.
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite, vatandaş ile hizmet veya ürün satıcısını birleştiren toplu bir sistemdir.
- Kalite, daimi bir iyileştirme sürecidir.
- Kalite objektif ve subjektiftir.

Kalitenin objektif ve subjektif özelliklerine örnek olarak aşağıdakiler verilebilir.

<b><u>Objektif</u></b>	<b><u>Subjektif</u></b>
Ölçümler	Hisler
Saymalar	Duygular
Veriler	Motivasyon
Formüller	Beklentiler
Sorunlar	Tatmin
Örnekler	Tercihler
Kusurlar	Davranışlar
Hatalar	Arzular
Maliyet	Ümitler
Üretim	İdealler
Yöntemler	Korkular
Süreçler	Yardımlaşma
Grafikler	Nezaket
Veri toplama	Değerler
Teknikler	Algılamalar
Ürün	Amaç

<sup>4</sup> Haluk ERKUT, **Hizmet Kalitesi**, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995, S.38

<sup>5</sup> Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 5, Sayı 26, Mart-Nisan 1999, S. 37

Tüketicilerin beklentilerine bağlı olarak, kalite kavramı topluma, toplumun kültürel gelişimine, beğeni ve alışkanlıklarına göre değişen bir kavramdır. Amaç müşteri beğenilerini ve gereksinimlerini daha iyi yakalamak ve rakiplerinden daha iyi mal ve hizmet üretmektir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); "müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında, yönetiminde kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma yada yönetim uygulaması"<sup>6</sup> şeklinde günümüz rekabet ortamında işletme başarısı için ön koşul olarak tanımlanır hale gelmiştir. Değişen pazarlara kolayca adaptasyon sağlayan esnek üretim sistemlerinin devreye sokulmasına ek olarak firmalar, topyekün müşteri tatminine ulaşmada sürekli iyileşme süreci olarak, toplam kalite yönetimini kullanmaktadırlar. Toplam kalite yönetiminin amacı, üretim hattının sonunda çıktıların kontrolünü beklemek ya da kabul edilebilir müsamaha sınırları içinde kalmak için uğraşmak yerine, tüm kayıpları ortadan kaldırmaktır.<sup>7</sup>

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>8</sup>

- Kalitenin ön planda tutulması,
- Kalitenin firma stratejisinin temel bir unsuru haline getirilmesi,
- Çabanın herkes tarafından gösterilmesi,
- Üst yönetimin kaliteye bağlılığı ve desteği,
- Değişkenleri azaltmaya yönelik mamul ve sistem tasarımı,

TKY'nin Deming, Juran ve Ishikawa gibi kalite öncülerince ortaya konulmuş çeşitli kalite modelleri vardır. Bunların ortak ilkelerinden başlıcaları ise; süreç odaklılık, amaç paylaşımı, açıklık, sürekli eğitim, esneklik ve dinamizm, yaratıcılığın özendirilmesi, müşteri odaklılık, katımlı yönetim ve takım çalışması, başarıyı özendirme, sürekli iyileştirme, hatayı başlangıçta önleme olarak sayılabilir. Hiç kuşkusuz, bunlar için en önemlisi ve belirleyicisi olanı, müşteri doyumudur. İster mal ister hizmet olsun, üretimde müşteri beklenti ve gereksinimlerine uygunluk, TKY'nin özünü ve temelini oluşturmaktadır.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Zühal AKAL, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme Değerlendirme Sistemleri" **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, 1995, S. 85

<sup>7</sup> Letricia Gayle RAYBURN, **Cost Accounting: Using a Cost Management Approach**, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1996, S. 11

<sup>8</sup> Münir ŞAKRAK, **Maliyet Yönetimi**, Yasa Yayınları, İstanbul 1997, S. 55

<sup>9</sup> D.L. Goetsch ve S.B. Davis, **Total Quality Management in Education**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1977, S. 1

### 3. HİZMET KAVRAMI VE HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Hizmet kavramı, yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700'lü yıllara rastlar. O günden bu yana zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda hizmet, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar biçiminde açıklanabilir. İkinci olarakta anlaşılması gereken, işletmeler tarafından tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir.<sup>10</sup> Öte yandan hizmet iki ana bölüme ayrılıp incelenebilir: "Madde hizmeti ve kişi hizmeti". Tanımlanması, ölçülmesi ve kıyaslanması en kolay olan hizmetin madde yönüdür. İyi madde hizmeti olmadığı durumlarda iyi kişi hizmeti sunmak mümkün olmamaktadır. Ancak madde hizmetinin kalitesi çok yüksek olsa bile kaliteli kişi hizmeti olmadığı durumlarda, hizmetin müşteriler üzerindeki izlenimi nötrdür. Buna karşılık müşteriler üzerinde olumlu bir izlenim yaratan ve kaliteyi yükselten iyi kişi hizmetidir.<sup>11</sup> Dolayısıyla hizmet insanların yada insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Hizmetlerin özellikleri soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba edilebilirlik olarak literatürde yazarlar tarafından kullanılmaktadır.

Hizmetlerin soyut olma özelliği; hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını edineceği tecrübeyi yada tüketimini anlatır.<sup>12</sup> Hizmetin soyut olması, elle tutulamayan ve koklanamayan soyut unsurları da ifade etmektedir.

Hizmetlerin eşzamanlılık özelliği ise; hizmetlerin üretilmeleri ve tüketilmelerinin aynı anda gerçekleştiğini anlatır. Bir hastanede doktor, sağlık hizmetini hastaya sunarken hastada bu hizmeti aynı anda tüketmektedir.

<sup>10</sup> Osman M. KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı2, Aralık 1997, S. 88

<sup>11</sup> Canan AY, Aylin GÜLGÜN, "Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak İş Tatmini, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını** 289, S. 253

<sup>12</sup> M. Mithat ÜNER, "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?" **Pazarlama Dünyası**, Yıl 8, Sayı 43, 1994, S. 3

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretiminde insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır.<sup>13</sup> Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir. Diğer taraftan, bu özellik üretilen hizmetlerin, kalite ve standartizasyon açısından farklılık gösterebileceklerini vurgular.

Hizmetlerin kolay heba olabilirlik özelliği ise, hizmetlerin ileride kullanılması yada tüketilmesi amacıyla stoklanmasının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır.<sup>14</sup>

Hizmetlerin bu özelliklerine ek olarak aşağıdakileri de eklemek mümkündür.<sup>15</sup>

- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Belli bir saatte başlar ve belli bir saatte biter.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Yalnızca hizmetin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetler kuruluştaki en düşük ücretli olan kişiler tarafından gerçekleştirilir.
- Hizmetler nesne değil, performanstır. Hizmet kalitesi de müşteri beklentileriyle fiili hizmet performansının karşılaştırılmasıyla oluşur.
- Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri karşılanabilir bir harcama ile kabul edilebilir.
- Verilen hizmetin üzerinde insan unsuru çok fazladır.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşur.

Üretim yapılan sistemlerde problem çoğunlukla en çok çıkan ürüne bakıldığında farkedilir. Ancak hizmet sektöründe bu durum biraz daha farklıdır. Hizmet sektöründe sorun ortaya çıktığında bazı belirtileri vardır. Bunlar:<sup>16</sup>

- Hata oranı çok yüksektir,

<sup>13</sup> M. Mithat ÜNER ve Osman M. KARATEPE, "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, Aralık 1996, S. 201

<sup>14</sup> Osman M. KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", S. 110

<sup>15</sup> Mustafa EŞER, "Askeri Kaynak Yönetiminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi" **Yeni Türkiye Dergisi**, Mart-Nisan 1999, Yıl 5 Sayı 6, S. 348-349

<sup>16</sup> Rıdvan BOZKURT, "Hizmet Endüstrilerinde Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları", **Önce Kalite**, Nisan 1993, S. 10

- Boşta geçen zaman çok fazladır,
- Gecikme süresi çok uzundur,
- Yoğun bir hata ortaya çıkmıştır,
- Temel prosedürde bir bozulma belirlenmiştir,
- Yaşam ömrü çok kısadır,
- Maliyet çok yüksektir,
- Şikayet çok fazladır,
- Kritik yada kontrol düzeyi aşılmıştır,
- Gayriresmi çalışma ortaya çıkmıştır,
- Kaynaklar israf edilmektedir.

#### 4. HİZMET KALİTESİ

Hizmet kalitesi, verilen hizmetin tüketici beklentileri tatmin düzeyinin bir ölçüsüdür.<sup>17</sup> Hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir ve hizmet kalitesinde önemli olan, müşteri tarafından algılanan kalitedir. Dolayısıyla hizmet kalitesi konusunda kalitenin tüketici tarafından algılanan performans düzeyi yada hizmetin tüketiciyi tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir.<sup>18</sup>

- Hizmet kalitesi ile ilgili birden çok tanım yapılabilir.<sup>19</sup>
- Hizmet Kalitesi, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Hizmet Kalitesi, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Hizmet Kalitesi, kusursuz ürünlerin satın alınmasıdır.
- Hizmet Kalitesi, doğru tanıdır.
- Hizmet Kalitesi, doğru önlemin bulunmasıdır.
- Hizmet Kalitesi, sorunların ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmet Kalitesi, güvenilir olmaktır.
- Hizmet Kalitesi, etkili performans gerçekleştirmektir.
- Hizmet Kalitesi, nazik davranmaktır.
- Hizmet Kalitesi, güvenli performans göstermektir.
- Hizmet Kalitesi, zamana uygunluktur.

---

<sup>17</sup> İnci VARİNLİ, **Üreticilerin ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentileri ve Algılamaları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, S. 94

<sup>18</sup> Ömer TORLAK, "Hizmet Kalitesini İyileştirmede Belediye Hizmet Kullanıcılarının Şikayet Sürecinin Düzenlenmesi", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını** 289, S.

<sup>19</sup> A.C. ROSANDER, **The Quest for Quality in Services**, Quality Resources, Milwaukee ASQC Quality Press, S. 73



- Hizmet Kalitesi, derhal önlem alınmasıdır.
- Hizmet Kalitesi, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Hizmet Kalitesi, her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmet Kalitesi, güvenli olmayan koşullara karşı korunmaktır.

Hizmet kalitesinin öneminin her geçen gün daha iyi anlaşıldığı kaliteyi önemsemeyen kuruluşlar yoğun rekabet ortamında zor duruma düşeceklerdir. Sunulan hizmetler itibariyle daha tatmin edici ve beklentilere uygun sunumlar gerçekleştirmek kadar, problemleri ve hizmetlerle ilgili şikayetleri ortadan kaldırmaya dönük düzenlemelerde de kaliteye özen gösteren kurumların başarı şansı daha çok olacaktır. Çünkü, hizmet kullanıcıları olarak insanlar herhangi bir problemle karşılaşmadıklarında değil, problemlerine çözüm sunulmasındaki kaliteden daha çok hoşnut kalmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, normal zamanlarda insanlara sunulan kalite daha hassas olarak kabul edilmektedir.

Hizmet kalitesi iki çeşit olarak kabul edilmektedir. Birincisi hizmetin düzenli olarak ulaştırılmasındaki kalite düzeyidir. İkincisi ise istisnaların yada problemlerin ele alınışındaki karşılaşılan hizmet düzeyidir. İyi hizmet kalitesi bu iki boyutta da güçlü olmayı gerektirmektedir. Zira, bir sorun meydana geldiğinde tüketiciyle az kişisel ilişki gerektiren bir firma çok ilişki kurulan bir firma haline gelir. Bu durumda müşteri ve firma temsilcisi arasındaki etkileşim ve firmanın problemi etkinlikle çözümü, kalitenin algılanmasında önemlidir.<sup>20</sup>

Verilen hizmetin kalitesinin, müşteri tarafından en önemli kriterlerden biri olarak algılandığı günümüzde, hizmetin kalitesi kurumsal başarının en temel göstergelerinden birisidir. Geliştirme ve destekleme misyonuna sahip bir kuruluşun verdiği hizmetin etkisi ve önemi, müşterinin varoluş mücadelesinde hayati bir öneme sahiptir.<sup>21</sup>

Hizmet sektöründe üretimin büyük oranda çalışanların kurdukları dolaysız ilişkilerle gerçekleşmesi, çalışanların performansını, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi konumuna getirmektedir.<sup>22</sup> Müşteriden alınacak geri bildirim bilgileri hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde birincil öneme sahiptir. Hizmet organizasyonu müşteri geri bildirimlerini ve kendi

<sup>20</sup> S. Ayşe ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması", **Verimlilik Dergisi**, Yıl 1996, Sayı 2, S. 66

<sup>21</sup> Mehmet Atilla SÖĞÜT, "Kurumsal Performans Göstergeleri: Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi İçin Bir Öneri", Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, **Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Yayını** 296, Ekim 1999, S. 89

<sup>22</sup> Canan AY, Aylin GÜLGÜN, "Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etkin Bir Araç Olarak İş Tatmini, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını** 289, S. 250

deneyimlerini bütünleştirerek tedarikçi kalitesini iyileştirmek için gerekli önlemleri almalıdır.<sup>23</sup>

## **5. HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI**

Hizmet kalitesi kavramını somutlaştırabilmek için hizmet kalitesini oluşturan boyutları incelemek önemlidir. Hizmet kalitesinde meydana gelecek bir artış, hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelecek kalite artışlarının bir bileşimi olacaktır denebilir. Hizmet kalitesi boyutlarını açıklamaya çalışan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978) hizmet performansının üç boyutunu materyal düzeyi, tesisler ve personel olarak açıklamışlardır. Yani hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırılma biçiminin önemini vurgulamışlardır.

Hizmet sektörünün hızlı gelişiminde, teknolojik ilerleme en önemli rolü oynamıştır. Sektörün gelişiminde etkili olan unsurlardan bir diğeri de, hizmet faaliyetlerinin GSMH'yı oluşturan bir çok alanında yakın ilişki içinde bulunmasıdır. Başka bir ifadeyle, günümüzde turizm, telekomünikasyon ve finans sistemi başta olmak üzere, hizmet sektörünü oluşturan alt dallarla etkileşim içinde olmayan bir alan bulmak zordur. Hizmet sektörünün gelişimi doğrultusunda, hizmet üreten işletmeler, mal üreten işletmeler gibi, tüketici tatminini sağlayıp hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda paylarını artırabilmek amacıyla, sundukları hizmet kalitesi boyutunda farklılıklar yaratmaya çalışırlar.<sup>24</sup>

Christian Gronroos bir hizmetin toplam kalitesinin üç bileşenden oluştuğunu açıklamıştır. Bu bileşenler; teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajıdır. Teknik kalite müşterinin hizmetten ne elde ettiğidir, işlevsel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamına gelmektedir. Teknik kalitenin ölçülmesi işlevsel kaliteye göre daha kolaydır. Teknik kalite; kaliteyi güvenceye alacak sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanmasıdır. Örneğin bir kargo şirketinin yeni ulaştırma araçları, bilgisayar programları alması teknik kalitenin artırılmasına yöneliktir. Oysa işlevsel kalitenin, yani müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zordur. Örneğin, kargo şirketindeki ulaştırma görevlilerinin müşteriyle etkileşimini kontrol etmek zordur. Ayrıca işlevsel kalite müşterinin önyargılarından, algılamalarından daha çok etkilenir. Araştırmalar göstermektedir ki, işlevsel kalitenin yüksek olması, örneğin müşteri ile

<sup>23</sup> Rıdvan BOZKURT, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", *Verimlilik Dergisi*, 1995, S. 175

<sup>24</sup> Osman M. KARATEPE, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını* 289, S. 108

ilişkide bulunan iş görenlerin performansı teknik kalitedeki ufak tefek aksaklıklarını hoş görülmesine neden olmakta, teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebilmektedir. Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde, ancak işlevsel kalite yetersiz düzeyde ise, teknik performansın müşteriye tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle tatminsizlik hakim olmaktadır.

Jarmo Lehtinen hizmet kalitesini “süreç kalitesi” ve “çıktı” kalitesi olarak ele almıştır. Süreç kalitesi müşteri tarafından hizmetin elde edilişi esnasında değerlendirilen kalitedir. Çıktı kalitesi ise hizmet yerine getirildikten sonra müşteri tarafından değerlendirilir. Örneğin bir kuaförün saç kesme esnasındaki sohbeti ve görülen yeteneği süreç kalitesini, kesim bittikten sonra, saçın görüntüsü ise çıktı kalitesini gösterir.

Lehtinen ve Lehtinen’in hizmet kalitesi hakkındaki temel savları hizmet kalitesinin hizmet örgütünün bileşenleri (elemanları) ve müşteri arasındaki etkileşimden doğduğudur. Lehtinen’in çalışmalarında üç farklı kalite boyutu kullanmışlardır. Bunlar; fiziksel kalite, firma kalitesi ve etkileşimci kalitedir. Fiziksel kalite hizmetin fiziksel yönlerini kapsamaktadır; binalar, donanım, tesisler gibi. Firma kalitesi şirketin imajını ya da profilini yansıtmaktadır. Etkileşimci kalite ise müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin, aynı zamanda müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden türemektedir. Örneğin bir otel ya da restoran diğer kalite boyutları açısından mükemmel olarak algılanmasa bile diğer masalardaki müşterilerin gürültülü konuşmaları ya da rahatsız edici davranışları hizmet kalitesini daha düşük algılanmasına neden olur.

Parasuraman hizmet kalitesinin değişik pazarlar için genelleştirilebilecek 5 temel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (empati) ve fiziksel varlıklardır. Bu 5 faktör dört farklı hizmet grubunun kapsayan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda çıkan on hizmet bileşeninden türetilmiştir. Bunlar:

**Güvenilirlik;** performansta tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi, konuları kapsar.

**Karşılık vermek;** iş görenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir. Örneğin bir işlem slipini hemen postaya vermek, hızlı servis vermek, müşteriye hemen çağırarak.

**Yetkinlik;** hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Örneğin müşteriyle ilişkili olan personelin bilgi ve becerisi, faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği.

**Ulaşılabilirlik;** yaklaşılabirliği ve kolay ilişki kurulmasını ifade eder. Örneğin, hizmete telefonla kolayca ulaşılabilirliğini, hatların sürekli meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içerir.

**Nezaket;** ilişkide bulunulan görevlinin kibarlığını, saygısını, dostluğunu içerir. Resepsiyonistlerin ya da telefon operatörlerinin nezaketini de kapsar. Örneğin, personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi.

**İletişim;** müşterileri anlayabilecekleri bir dildir. Bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. Firmanın dilini farklı müşteriler için farklılaştırabilmesi anlamını da taşır. Örneğin, daha eğitimli bir müşteri için daha ileri düzeyde bir dil kullanırken, daha eğitimsiz bir kişi için basit bir dil kullanmak. Müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamayı, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermeyi kapsar.

**Kredibilite (itibar);** inanırılığı, dürüstlüğü, müşterini çıkarlarını kalben hissetmeyi içerir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; firma ismi, firma itibarı, müşteriyle etkileşimde kullanılan satış teknikleridir.

**Güvenlik;** tehlikeye, riske ya da şüpheye maruz kalmama anlamına gelir. Fiziksel güvenliği, (örneğin ATM kabininde saldırıya uğrama riskini), finansal güvenliği (şirket müşterinin hisse senedi sertifikasını nerede olduğunu biliyor mu?) ve mahremiyet konularını (müşterinin şirketle olan işlerini başkaları biliyor mu?) içerir.

**Müşteriyi anlamak, bilmek;** müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi kapsar. Müşterinin spesifik ihtiyaçlarını öğrenmeyi, müşteriye bireysel ilgi göstermeyi ve düzenli müşterileri tanımayı içerir.

**Fiziksel varlıklar;** hizmetin fiziksel kanıtlarını içerir. Örneğin, fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araçlar ve ekipman, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler (plastik kredi kartı ya da banka cüzdanı gibi) ve hizmet tesisindeki diğer müşteriler.

Yukarıda açıklanan kalite boyutları perakendeci bankacılık, kredi kartı hizmetleri, menkul kıymetler ve bakım, onarımla ilgili hizmetleri kapsayan bir araştırmanın sonucunda ortaya konmuştur. Ancak bu kalite boyutlarının diğer hizmetler için de önemli olduğunu söylenebilir.

## **6. HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASININ GEREKLİLİĞİ**

Hizmet kalitesi hizmet işlemleri için önemli bir konu olarak ortaya çıkarken, mal kalitesi sorununu çözen imalat işletmeleri de müşteri hizmetleri konusundaki kalite düzeyini önemli bir rekabet aracı olarak görmektedir. Aslında kalite konusu iki farklı yöne sahiptir. Örneğin, insanların her zaman en kaliteli olarak algıladıkları mal ve hizmetleri mi satın aldığı, yoksa kendilerini en fazla tatmin eden mal/hizmetleri mi satın aldıkları sorusu araştırmacıları meşgul etmektedir. Bir diğer nokta ise kalitenin finansal faydalarının sorgulanmaya başlanmasıdır. Örneğin, ABD’de 1990’da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nü alan Wallace Company aynı zamanda dayanılmaz kayıplar elde etmiş 2 yıl içinde iflas etmiştir. Dolayısıyla günümüzde kaliteyi finansal bir yatırım olarak gören ve kalite çabalarının, finansal sorumluluğu olması gerektiğini varsayan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bir yönetim danışmanlığı firması olan Temple, Barker ve Sloan’ın yaptığı araştırma hizmet kalitesinin önemini göstermesi açısından önemli ipuçları sağlamaktadır. TBS’nin çalışması finansal hizmetlerle sınırlı olsa da tüm hizmet sektörüne ışık tutacak sonuçlar ortaya koymaktadır. TBS’nin araştırması mükemmel hizmet kalitesinin rekabet karşısında üç kilit avantaj sağlayacağını vurgulamaktadır.

## **7. HİZMETTE KALİTE STANDARTLARI BELİRLEMENİN ÖNEMİ**

Yazılı hizmet standartları, hizmet sunan herkesin çabalarını yönlendirebileceği bir amaç, bir hedef ortaya koyacaktır. Bu hedef ekip üyelerine ne için çaba göstereceklerini ve hangi düzeye erişmeleri gerektiğini açıkça belirterek; onlar için bir amaç ve yön duygusu oluşturacak ve onları her zaman hedefe dönük ve doğru yönde tutacaktır.

Açık, özöl, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartları, tüm hizmet davranışları için ortak beklentilere temel oluşturur. Bu standartları ortaya koyarak tüm ekip üyelerine şu iletilmiş olur: "Hepinizin beklentisi, işte budur. Her birinizin istediği budur. İşte bu mükemmel işin ta kendisidir." Bu yapıldığında kurumun beklentilerini müşteri hizmetleriyle ilgili herkese yüksek sesle ve açık bir biçimde ifade edilmiş olacaktır.

Eksiksiz bir hizmet standartları listesi oluşturulduğu zaman, bunlar artık aranan elemanların özellikleri, iş tanımları ve atama kararlarının birer parçası olacaktır. Standartlar eğitim çalışmalarına da yayılacak, böylece hizmet işlem standartları, bütün çalışanlar işlerini yaparken uymaya hazır hale geldikleri standartların ayrılmaz bir parçası olacaklardır.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> S.Ayşe ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", *Verimlilik Dergisi* 2, Nisan 1996, S. 70

## 8. SONUÇ

Özel kesimde özellikle üretim sektöründe daha geniş uygulama alanına sahip olmasına rağmen TKY son zamanlarda kamu kesiminde ve hizmet sektöründe de uygulanmaya başlamıştır.<sup>26</sup> Genel olarak hizmette kaliteyi tanımlamak ve ölçmek, kimi özgül nedenlerle tanımlamak daha zordur. Eğer söz konusu hizmet insanlararası etkileşimin yoğun olduğu bir hizmetse, sunulan hizmetin kalitesi müşteri müşteriden müşteriye, üreticiden üreticiye ve günden güne değişiklik gösterebilmektedir.

Önceleri salt mal üretimiyle ilgili bir kavram olarak düşünülen kalite, günümüz koşullarında hizmet üretim ve sunumu açısından da son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. Hizmetlerdeki kalite yönetimi uygulamalarında, hizmetin ana bileşeni insan olup, insanı gözetmeden, yalnızca ürün ve malzemelerde kalitenin sağlanması ve kalite düzeyinin yükseltilmesi mümkün değildir. Mal üretiminde olduğu gibi, hizmet üretiminde de insan kalitesi büyük önem taşımaktadır.<sup>27</sup>

Hizmet işletmelerinde tüketicilerin tatmini büyük önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimini hayata geçirmeyi başaran işletmelerde, karşılaşılan tüketici şikayetleri azalacak ve böylece tüketici tatmini yükselecektir. Tüketici tatmininin yükselmesi de, özellikle pazarda yer alan potansiyel ve gerçek tüketiciler arasında kulaktan kulağa iletişimin artmasına neden olacaktır. Örneğin, bir işletmenin mal ve hizmetinden tatmin olan bir tüketici, memnuniyetini yaklaşık 12 kişiye anlatmakta , ancak, bu mal ve hizmetten tatmin olmayan tüketici ise, memnuniyetsizliğini yaklaşık 25 kişiye ulaştırmaktadır.<sup>28</sup>

## KAYNAKÇA

- Rıdvan **BOZKURT**, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1995
- Haluk **ERKUT**, **Hizmet Kalitesi**, Toplam Kalite Yönetimi Yönetim Dizisi 2, 1995
- William B **MARTİN**, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Rota Yayınları, Ağustos 1997
- S.Ayşe **ÖZTÜRK**, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", **Verimlilik Dergisi**, Nisan 1996,
- Ömer Baybars **TEK**, **Pazarlama: İlkeler Uygulamalar**, Mopak Yayınları, İzmir 1995

<sup>26</sup> Mehmet **TİKİCİ**, "İnönü Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Toplam Kalite Uygulamalarının İşgören Açısından Değerlendirilmesi", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi** 289, Mart 1999, S. 165

<sup>27</sup> Fatih M. **BOTAŞLI**, "Hizmet Sektöründe Kalite", **Standart Dergisi**, Sayı 411, Mart 1996, S. 114

<sup>28</sup> Osman M. **KARATEPE**. A.g.e. s.116

- Haluk ERKUT, **Hizmet Kalitesi**, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, 1995
- Aziz AKGÜL, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 5, Sayı 26, Mart-Nisan 1999
- Zühal AKAL, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme Değerlendirme Sistemleri" **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, 1995
- Letricia Gayle RAYBURN, **Cost Accounting: Using a Cost Management Approach**, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1996
- Münir ŞAKRAK, **Maliyet Yönetimi**, Yasa Yayınları, İstanbul 1997
- D.L. GOETSCH ve S.B. DAVIS, **Total Quality Management in Education**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1977
- Fatih M. BOTAŞLI, "Hizmet Sektöründe Kalite", **Standart Dergisi**, Sayı 411, Mart 1996
- Osman M. KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı2, Aralık 1997
- Canan AY, Aylin GÜLGÜN, "Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak İş Tatmini, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını** 289, 1999
- M. Mithat ÜNER, "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?" **Pazarlama Dünyası**, Yıl 8, Sayı 43, 1994
- M. Mithat ÜNER ve Osman M. KARATEPE, "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, Aralık 1996
- Mustafa EŞER, "Askeri Kaynak Yönetiminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi" **Yeni Türkiye Dergisi**, Mart-Nisan 1999, Yıl 5 Sayı 6
- Rıdvan BOZKURT, "Hizmet Endüstrilerinde Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları", **Önce Kalite**, Nisan 1993
- İnci VARİNLİ, **Üreticilerin ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentileri ve Algılamaları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995
- Ömer TORLAK, "Hizmet Kalitesini İyileştirmede Belediye Hizmet Kullanıcılarının Şikayet Sürecinin Düzenlenmesi", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını** 289
- A.C. ROSANDER, **The Quest for Quality in Services**, Quality Resources, Milwaukee ASQC Quality Press
- Osman M. KARATEPE, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını** 289
- Mehmet TİKİCİ, "İnönü Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Toplam Kalite Uygulamalarının İşgören Açısından Değerlendirilmesi", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, **Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi** 289, Mart 1999
- Mehmet Atilla SÖĞÜT, "Kurumsal Performans Göstergeleri: Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi İçin Bir Öneri", Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, **Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Yayını** 296, Ekim 1999