



**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM
. KALİTE YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK
İNCELEME**

Çetin BEKTAŞ

Doktora Tezi

Haziran-2000

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK İNCELEME

Çetin BEKTAŞ

998/8

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2000

ÖZET
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BİR
ÖRNEK İNCELEME

Çetin BEKTAŞ
İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2000

Danışman: Yrd.Doç Dr. Belkıs ÖZKARA

Bu çalışmadaki amaç, toplam kalite yönetimi uygulayan bir konaklama işletmesindeki kritik başarı faktörlerini incelemektir.

Temelleri 1950'lere kadar giden TKY günümüz global pazarında hem imalat hem de hizmet işletmelerinin rekabet stratejisinde kilit rol oynamaktadır. Rekabeti sürdürmede üretim ve hizmet organizasyonları bu stratejiyi günümüze kadar uygulamaktadırlar. TKY çok önemli bazı ilkeleri kapsamaktadır. Bunlar: müşteri odaklı strateji, sürekli gelişme, devrimsel hız, sıfır hata, organizasyonel öğrenme, çalışanların katılımı ve kalite ölçümlemesidir.

Örgütlerde bu temel ilkelerin başarılı uygulanması için bazı önemli teknikler vardır. Bunlar; çalışanların katılımı, kıyaslama, yeniden süreçleme, organizasyonel öğrenme ve insan kaynakları yönetimidir.

TKY hem ürün hem de hizmet işletmelerinde uygulanabilmektedir. Ürünlerin üretiminden ve kullanımından kaynaklanan hataların test edilmesi ve tamir edilmesi mümkünken, hizmetin test edilmesi ya da değiştirilmesi mümkün değildir. Diğer bir deyişle, hizmetin ilk defada hatasız sunulması önemlidir. Bu bağlamda TKYnin insan odaklı ilkeleri hizmetlerin sunulması için hayati öneme sahiptir. Ayrıca, hizmetin üretim ve sunum sürecine müşteriler katkıda bulunmaktadır. Bu anlayış hem hizmeti alanları hem de çalışanları müşteri olarak değerlendirmektedir.

Sonuç olarak, kalite iyileştirmek için toplam kalite yönetimini bir araç olarak uygulayan bir konaklama işletmesinde kritik başarı faktörleri incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak da; uygulanan toplam kalite yönetim programında bazı önemli başarılarla sahip olması yanında, bazı güçlüklerle de karşılaşıldığı görülmüştür. Buna ek olarak, hizmetin kaliteli şekilde sunulması ve günümüz örgütlerinin karşılaştığı zorluklarla mücadele edilebilmesi için öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT
TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HOSPITALITY
ORGANIZATIONS AND A SAMPLE STUDY

Çetin BEKTAŞ

Department of Management
Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
June 2000

Advisor: Yrd. Doç.Dr. Belkıs ÖZKARA

The purpose of this study is to examine critical success factors of TQM which were implemented in a hospitality organization.

Today total quality management is a key to competitive strategy for both manufacturing and service organizations in global markets. The movement dates back to the 1950s. To remain competitive, manufacturing and service organizations have implemented TQM for years. Total quality management contains several significant principles: customer-driven strategy, continuous improvement, revolutionary speed, zero defect, organizational training, employee involvement and measurement in quality.

To perform successful implementation of these basic principles in the organizations, some important techniques are required such as workers implementation, benchmarking, reengineering, organizational learning and human resources management efforts.

TQM has been implemented in both manufacturing and service organizations. Mistakes or problems due to misproduction and misusage of the products in a manufacturing organizations can be tested and repaired but they can not be tested or changed after services has delivered in the service organizations. In other words, you have to perfectly deliver your services at first time without any errors. In this connection, people-oriented principles of TQM are very vital for delivering services. Furthermore, customers can have very significant contributions to the process of producing and delivering services. This mentality has accepted both those who buy the services and those who deliver the services as the customer of organizations.

Finally, critical success factors have been determined in a hospitality organization in which total quality management was implemented as a tool for improving quality. As a result of this study it has been pointed out that the implementation of TQM programs in this organization have some important success as well as difficulties. In addition, some suggestions required were made to deliver quality services and cope with difficulties facing the organizations today.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Necdet TİMUR

Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU

Yrd. Doç. Dr Hülya ÖCAL

İmza

.....

.....

.....

.....

.....

İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencilerinden Çetin BEKTAŞ'ın " KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK İNCELEME" başlıklı tezi 29/06/2000 tarihinde yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalında değerlendirilerek kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI
Enstitü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Çetin BEKTAŞ
İşletme Anabilim Dalı
Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans: 1996 Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans : 1993 Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mersin
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Lise: Tire Şehit Albay İbrahim Karaoğlanoğlu Lisesi (İzmir-Tire), Edebiyat Bölümü

İş/İstihdam

1999- Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı Meslek Yüksekokulu
1993- Araştırma Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sandıklı Meslek Yüksekokulu
1992-1986- (Tatil dönemlerinde) Otel işletmelerinde servis, kat hizmetleri ve önbüro departmanlarında görev aldım.

Yayınlar

“Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği” Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, 13-15 Aralık 1996, Tebliğ
“Turizmde Kıyı Betonlaşmasına Bir Alternatif: Yat Turizmi, Ekoloji Çevre Dergisi, Yıl:4, Sayı: 15, Nisan-Mayıs- Haziran 1995
“Türkiye’de Yat Turizmi Potansiyeli ve Sorunları” Türkiye Kalkınma Bankası, Turizm Yıllığı 1994

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 27.05.1967 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Katma Değer Yaratma Zinciri.....	8
Şekil 2: Toplam Kalite Yönetimi Amaç ve Felsefesi.....	9
Şekil 3: Yaratıcılık Modeli Unsurları.....	13
Şekil 4: Organizasyonel Yaratıcılık ve Yenilik Modeli Unsurları.....	14
Şekil 5: Süreç Unsurlar.....	20
Şekil 6 : Toplam Kalite Yönetim Dengeleri.....	28
Şekil 7: Hizmetin Yeniden Düzenlenme Süreci.....	30
Şekil 8: TKY Uygulanmasını Engellen Faktörler.....	44
Şekil 9 : Kıyaslama Süreci Basamakları.....	61
Şekil 10: Kıyaslama Adımları ve Deming Döngüsü.....	62
Şekil 11: Sürecin Temel Unsurları.....	65
Şekil 12: Liderlik Davranışının Kökleri.....	69
Şekil 13: Örgütsel Öğrenme Sistemleri.....	77
Şekil 14: İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları.....	81
Şekil 15: Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	94
Şekil 16 : Müşteri – Tedarikçi Zinciri.....	107
Şekil 17: Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli.....	115
Şekil 18: Hizmet Bileşenleri.....	130
Şekil 19:Konaklama İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli.....	135
Şekil 20: Tüsiad- Kalder (Toplam Kalite) Modeli.....	149
Şekil 21: T Kalite Yönetim Yaklaşımı.....	158
Şekil 22: O İşletmesi Genel Organizasyon Şeması.....	175
Şekil 23: T İşletmesi Ürün ve Hizmeti ve Müşteri Beklentileri.....	179
Şekil 24: Tasarruf Sağlama Sistemi.....	194

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Kaizen Şemsiyesi	10
Tablo 2: PAR Modeli	26
Tablo 3: Geleneksel İşletme ile Deming İşletmesi Karşılaştırılması.....	34
Tablo 4: Etkili ve Zayıf Vizyon Karşılaştırılması	71
Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği Karşılaştırması	73
Tablo 6: Yetkilendirme Yaklaşımları	87
Tablo 7: Hizmet ve İmalat İşletmelerinin Özellikleri.....	93
Tablo 8: Uygun Hizmet Doğruluğu Türleri.....	105
Tablo 9: İmalat ve Hizmet Literatürü Karşılaştırılması.....	126
Tablo 10: TKY Modeli Ögeleri	133
Tablo 11: T Kalite Değerlendirme Çalışma Takvimi-1998	152
Tablo 12: Kalite İyileştirme Yaklaşımı	157
Tablo 13: T İşletmesi 1998 Yılı Eğitim Planı	162
Tablo 14: Algılamayı Etkileyen Kritik Faktörler	172
Tablo 15 : O İşletmesi 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları	181
Tablo 16: B İşletmesi 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları	182
Tablo 17: İ İşletmesi 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları	183
Tablo 18: K İşletmesi 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları.....	184
Tablo 19: Dört İşletmenin 1998 Yılı Müşteri Anket Formları	
Departmanlara Göre Değerlendirme Ortalaması	186
Tablo 20: O İşletmesinin Departmanlar Bazında 1998 ve 1999	
Ortalamalarının Karşılaştırılması	187
Tablo 21: T İşletmeleri İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları	
4 Tesis Eylül 1997/ Eylül 1998 Karşılaştırma Sonuçları.....	190
Tablo 22: T İşletmesi İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları	
4 Tesis Mayıs-Eylül 1998 Karşılaştırması	193
Tablo 23: O Oteli Önbüro Departmanı 1995- 1996 Kırtasiye	
Tasarrufları Karşılaştırması Tablosu.....	194
Tablo 24: Housekeeping Departmanı Paket Ürün-Konsantre Ürün Maliyetleri	
Karşılaştırma Tablosu	195

Tablo 25: Housekeeping Departmanı Aylık Yıkama Tasarrufları Tablosu	196
Tablo 26: Faturalama İşleminde Tasarruf Edilen Gün.....	197
Tablo 27: O Oteli Teknik Departmanı Aydınlatma Tasarrufları Tablosu	198
Tablo 28 : Lobi Aydınlatma Yıllık Tasarruf Tablosu	199
Tablo 29: O İşletmesi Fuel-Oil LPG Karşılaştırma Tablosu.....	200
Tablo 30: T İşletmesi Müşteri Şikayetleri Ortalaması.....	201
Tablo 31: O İşletmesi 1990- 1999 Yılları Ortalama Oda Doluluk Oranı	202
Tablo 32: İ İşletmesi Doluluk Oranları.....	203
Tablo 33: İ İşletmesi 1996-1999 Yılları Personel Devir Oranları.....	204



GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Grafik 1: Dört İşletmenin 1998 Yılı Departman Ortalamaları Karşılaştırması.....	185
Grafik 2: Dört İşletmenin 1998 Yılı Müşteri Anket Formlarının Departmanlara Göre Değerlendirmesi.....	186
Grafik 3: O İşletmesinin Departmanlar Bazında 1998 ve 1999 Ortalamalarının Karşılaştırılması	187
Grafik 4: İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Dört Tesis Karşılaştırması- Eylül 1997	191
Grafik 5: İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Dört Tesis Karşılaştırması- Eylül 1998	191
Grafik 6: İ Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırması.....	191
Grafik 7: O Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırması.....	192
Grafik 8: K Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırılması.....	192
Grafik 9: B Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırması.....	192
Grafik 10: T İşletmesi İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Dört Tesis Karşılaştırılması (Mayıs-Eylül 1998)	193
Grafik 11: Kırtasiye Tasarruf Karşılaştırması.....	195
Grafik 12: Housekeeping Dep. Tasarruf Karşılaştırması.....	195
Grafik 13: Housekeeping Dep. 1995-1996 Ay Bazında Karşılaştırma.....	196
Grafik 14: O İşletmesi Normal Lamba- Tasarruflu Lamba KW/S Tüketim Karşılaştırması.....	198
Grafik 15: Normal Lamba- Tasarruflu Lamba Harcama Eğrisi.....	199
Grafik 16: O İşletmesi Fuel-Oil LPG Farkı (1996).....	200
Grafik 17: İ İşletmesi Müşteri Şikayetleri Ortalaması.....	201
Grafik 18: T İşletmesi Yıllara Göre Ortalama Doluluk Oranları Karşılaştırılması.....	202
Grafik 19: İ İşletmesi Doluluk Oranları.....	203
Grafik 20: Yıllara Göre Personel Sayıları.....	204

KISALTMALAR LİSTESİ

APQC	:Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
ASQC	:Amerikan Kalite Kontrol Kurumu
EOQ	:Avrupa Kalite Örgütü
IBC	:Uluslararası Takas Odası
ISO	:Uluslar arası Standartlar Örgütü
JUSE	:Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
KAIZEN	:Sürekli Gelişme
KALDER	:Kalite Derneği
KK	:Kalite Kontrol
KKYT	:Kendi Kendini Yöneten Takımlar
PAR	:Katılım, Başarı, Ödüllendirme
PYDH	:Planla, Yap, Denetle, Harekete Geç
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
QFD	:Quality Function Deployment-Kalite İşlevinin Konuşlandırılması
TKK	:Toplam Kalite Kontrol
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
GRAFİKLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA HİZMETİNİ GELİŞTİRMEYE BİR YAKLAŞIM OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	3
A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI.....	3
B) TOPLAM KALİTE YÖNETİM FELSEFESİ.....	6
C) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ.....	9
1. Sürekli Gelişme ve Örgütsel Yaratıcılık.....	9
2. Liderlik	15
3. Örgütsel İletişim.....	16
4. Müşteri Odaklılık.....	18
5. Süreç Odaklılık.....	19
6. Sürekli Eğitim	21
7. İstatistik ve Kalite Ölçümleme.....	23
8. Tam Katılımcılık.....	24

9.Hatasızlığa Ulaşma	29
10.Kurumsal Kültürü Oluşturma ve Değişime Yönelme.....	30
II.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAZARLARININ HİZMET	
YAKLAŞIMLARI.....	31
A)DEMİNG YAKLAŞIMI.....	31
B)JURAN YAKLAŞIMI.....	34
C) CROSBY YAKLAŞIMI.....	35
D) FEIGENBAUM YAKLAŞIMI.....	37
E) ISHIKAWA YAKLAŞIMI.....	38
III. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TKY NİN TEMEL BAŞARI	
VE BAŞARISIZLIK KOŞULLARI.....	40
A)BAŞARI KOŞULLARI.....	40
B) BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN ETMENLER.....	41

II. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ DESTEKLEYEN ARAÇ VE TEKNİKLER

I.TAKIM ÇALIŞMASI.....	45
A)KALİTE ÇEMBERLERİ.....	45
1. Tanımı ve Amaçları.....	45
2.Yapısı ve İlkeleri.....	47
3. Çalışma Süreci.....	48
B)SÜREÇ İYİLEŞTİRME TAKIMLARI.....	49
C)KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR.....	50
1.Takım Kavramı ve İşlevi.....	50
2. Hizmet Kalitesine Katkıları.....	52

II. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KİYASLAMA	54
(BENCHMARKING).....	
A)KIYASLAMA KAVRAMI.....	54
1.Kıyaslamanın Tanımı.....	54
2.Kıyaslama İlkeleri.....	56
3.Uygulama Türleri.....	57
B) UYGULAMA AŞAMALARI.....	58
1.Planlama.....	59
2.Analiz.....	59
3.Bütünleştirme.....	59
4.Uygulama.....	60
5.Olgunluk.....	60
C)TKY'DE KİYASLAMANIN ROLÜ.....	62
III. İŞLETME SÜREÇLERİNİN YENİDEN DÜZENLENMESİ.....	63
A) SÜREÇ KAVRAMI VE YENİDEN SÜREÇLEME.....	63
1.Süreç Kavramı	63
2.Süreçlerin Yeniden Düzenlenmesi Kavramı.....	66
B) SÜREÇLERİ YENİDEN DÜZENLEMENİN TEMEL KOŞULLARI.....	67
1.Ekip Oluşturma.....	67
2.Vizyoner Liderlik.....	68
3.Değişime Direncin Önlenmesi.....	71
C) TKY'DE SÜREÇLERİ YENİDEN DÜZENLEMENİN ROLÜ.....	73
IV.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	74
A)ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI.....	74
B)TKY DE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	76
V.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	77
A)İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	78
B)TKY DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ.....	80
1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	80
2.İnsan Kaynakları Sisteminin Oluşturulması.....	82
3.İnsan Kaynakları Seçimi	83

4.Performans Değerlendirme	84
5.Motivasyon	85
6.Yetkilendirme	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET VE KONAKLAMA İŞLETMELERİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR

I.HİZMET KAVRAMI	88
A)HİZMETİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	88
B)HİZMETİ MALDAN AYIRAN ÖZELLİKLER.....	91
C) HİZMET TÜRLERİ.....	93
II.KONAKLAMA HİZMETİ KAVRAMI	95
A)KONAKLAMA HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ.....	95
B)SEKTÖREL TALEBİN ÖZELLİKLERİ.....	98
III.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ	99
A) HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE KRİTERLERİ.....	99
1.Güvenilirlik.....	99
2. Zamanlılık.....	101
3.Güvenlik.....	101
4.Duyarlılık.....	103
5.Doğruluk.....	103
B) HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI.....	105
1. Kalitenin İç Müşteriyle İlgili Boyutu.....	106
2. Kalitenin Dış Müşteriyle İlgili Boyutu.....	108
3.Kalitenin Fiziksel Ortamla İlgili Boyutu.....	110
C) HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜM MODELLERİ.....	111
1.Servqual Modeli.....	112
2.Grönroos Modeli.....	120
3.Dineserv Modeli.....	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN BİR TKY MODELİ

I.HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ.....	123
A)İMALAT VE HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	124
B)HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY NİN UYGULAMA KOŞULLARI....	127
C)HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY NİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	131
II.KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN TKY MODELİ.....	132
A)MODELİ ZORUNLU KILAN KOŞULLAR.....	132
B)MODELİN ÖĞELERİNİN TANITIMI.....	133

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE UYGULAMA ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

I.İNCELEMENİN AMACI.....	145
II.İNCELEMENİN KAPSAMI.....	145
III. METODOLOJİ VE YAKLAŞIM.....	146
IV.İNCELEME BULGULARI.....	147
A)İŞLETMEYLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	147
B)TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ.....	147
1.Değişimi Zorunlu Kılan Nedenler.....	148
2.Kalite Yönetimine Geçişin Amaçları.....	148

C)TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAMA SÜRECİ.....	149
1.Liderlik	150
a)Liderlik ve Toplam Kaliteye Katılım.....	150
b)Yöneticilerin Çalışanlarla İletişim Kurması.....	150
c)Yöneticilerin Birey ve Grup Çalışmalarına Katılımları.....	151
d) Yönetimin Müşteriler ve Diğer Kuruluşlarla İlişkilerde Rol Alması	152
2.Politika ve Strateji	153
a)T İşletmesi Kalite Politikası	153
b) Kalite Amaç ve Hedefleri.....	154
c) Toplam Kalite Kültürünün Yaratılması	155
d) Kalite Yönetimi ve İyileştirme Yaklaşımı.....	156
3.Çalışanların Yönetimi	158
a) İnsan kaynaklarının Planlanması ve Yönetimi	158
b) İşe Alma, İzleme ve İşten Ayrılma	159
c) Eğitim ve Yetiştirme	161
d) Performans Değerlendirme	163
4.Kaynaklar	163
a) Bilgi Kaynaklarının Yönetimi	164
b) Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler.....	165
ba)Yönetici Değerlendirme Anketi	166
bb)Yöneticilerin Birbirini Değerlendirme Anketi.....	167
bc) Satın Alma Hizmetleri Değerlendirme Anketi.....	167
bd)Acenta Kalite Değerlendirme Anketi	168
be)Satıcı Performans Değerlendirme Anketi	168
bf) Taşeron Hizmetleri Değerlendirme Anketi.....	169
bg) Kiracıların İşyerini Değerlendirme Anketi	169
c) İstatistik Tekniklerinin Kullanılması.....	170
5.Süreçler	171
a) Süreç Bilgisi ve Hizmet Süreç Haritası.....	171
b) Süreçlerin İyileştirilmesinde Katılımın Sağlanması.....	173

c) İşletmenin Organizasyon Yapısı ve İşleyişi.....	174
6.Müşteri Tatmini.....	177
a)Müşterilerin İşletmeden Beklentileri	177
b) Müşterilerin Hizmet Algılamalarının Değerlendirmesi.....	179
7.Çalışanların Tatmini.....	188
a) Çalışanların Tatmini İçin İzlenen Yöntemler	188
b)Sürekli Gelişme	188
c)İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirmesi.....	189
8.Toplum Üzerindeki Etki.....	194
D) ALINAN SONUÇLAR.....	201
1.Müşteri Şikayetlerinin Yıllara Göre Değişimi	201
2.İşletme Doluluk Oranları	202
V.GENEL DEĞERLENDİRME.....	205
SONUÇ.....	214
KAYNAKLAR.....	217

GİRİŞ

Hızlı gelişim gösteren ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel koşullar insanları daha çok üretip, daha çok harcamaya yönlendirmektedir. Harcamaların yönü ise, büyük oranda ürünlerden hizmetlere kaymaktadır. Ürünlerden doyum sağlayan insanlar psikolojik bakımdan yarar meydana getiren hizmetlere yönelmektedir.

Hizmetler ürünlerden farklı olarak; soyutluk, insan odaklılık, eş zamanlılık, standartlaştırma gücü gibi özelliklere sahiptir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde hizmetin sunulduğu anda tüm gereksinimleri karşılama ve beklenen kaliteye ulaşma gerekliliği vardır. Hizmet işletmelerinin amacı, müşterileri tatmin etmek ve beklentilerden daha fazlasını sunarak hizmet coşkusu uyandırabilmektir. Daha fazla seçenek sunabildiği ölçüde, işletmeler rekabet avantajı sağlayacaktır. Çünkü müşteriler ekonomik doyuma ulaştıkça, hizmet harcamalarına daha fazla ağırlık vermektedirler. Beklentileri değişen ve artan müşterilerin tatmini, beklentilerin belirlenmesi, hizmet alternatiflerinin oluşturulması ve kalitenin yönetimiyle sağlanabilecektir. Başka deyişle, müşteri beklentileriyle algılarının buluşması müşteri tatminini ortaya çıkarmaktadır.

Hizmet kalitesi, “mükemmellik” ten daha çok, müşteri isteklerine uygunluk şeklinde değerlendirilmektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanmasında toplam kalite yönetimi bir strateji olarak görülmektedir. Yönetim felsefesi olarak “insan odaklı” lığı temel alan toplam kalite yönetimi, uygulandığı bir çok sanayi işletmesinde başarılı sonuçlar vermiştir. Hizmet işletmelerindeki uygulama ise, ülkemiz için yeni sayılabilecek bir düzeydedir.

Toplam kalite yönetiminin hizmet işletmelerine uygulanması sanayi işletmelerine göre daha güçtür. Ürünlerin somut olması kolay ölçülmesine olanak sağlarken, hizmetlerin ölçülmesi daha zordur. Ayrıca geliştirilen toplam kalite yönetim modelinin, ağırlıklı olarak ürünlere yönelik geliştirilmiş olması, hizmet işletmelerinde uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu güçlüklerle birlikte, hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanması mümkündür. Bu uygulamada toplam kalite yönetim sisteminin hizmetin özelliklerine göre adapte edilmesi, hizmet kalitesini artırarak müşteri tatmininin sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimi

müşteri odaklılığı esas aldığı için hizmet işletmelerinde uygulanması ve başarıya ulaşması mümkündür.

Beş bölümden oluşan bu tez, hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetim konusunu ele alarak, toplam kalite yönetimini uygulayan bir konaklama işletmesindeki kritik başarı faktörlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Birinci bölümde; toplam kalite yönetiminin tanımı, felsefesi ve toplam kalite yönetimi ilkelerine yer verilmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetim yaklaşımı ele alınarak, yönetim süreçlerine yer verilmekte ve başarı koşulları değerlendirilmektedir.

İkinci bölümde; hizmet süreçlerinin toplam kalite yönetimine göre düzenlenmesinde temel yöntemlere yer verilmektedir. Bu kapsamda, hizmet kalitesini geliştirmede yönetime katılma konusu incelenmekte, kalite çember çalışmaları ve kendi kendini yöneten takımlar hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca süreçlerin toplam kaliteye göre düzenlenmesinde bir araç olarak kullanılan kıyaslama yöntemi hakkında bilgi verilmekte ve uygulama aşamaları değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yeniden süreçleme yaklaşımı ve hizmet işletmelerinde yeniden süreçleme konularına yer verilmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, sürekli gelişme ve organizasyonel öğrenme bu kapsamda ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde; hizmet kavramı, hizmet işletmelerinin tanımı ve özellikleri açıklanmaktadır. Hizmet kalitesinin belirlenmesi, hizmet kalitesinin boyutları ve hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan yöntemler ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde; hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği ve konaklama işletmeleri için bir TKY modeli önerilmektedir. Bu bölümde, hizmet işletmelerinde TKY'nin uygulanabilirliği çerçevesinde, imalat ve hizmet işletmelerinde kalite yaklaşımlarının karşılaştırılması yapılmaktadır. Ayrıca hizmet işletmelerinde TKY'nin uygulama koşulları ve TKY yaklaşımları karşılaştırılmaktadır. Konaklama işletmeleri için önerilen TKY modelinde, modeli zorunlu kılan koşullar üzerinde durulduktan sonra, modelin öğeleri tanıtılmaktadır.

Beşinci ve son bölümde ise; toplam kalite yönetimini uygulayan zincir bir konaklama işletmesindeki bulgular değerlendirilmektedir. Yapılan incelemede sektörel

karakteristikler ve işletmenin tanımı yapılmakla birlikte, değişimi zorunlu kılan nedenler ve kalite yönetimine geçiş amaçları ele alınmaktadır. Yine bu bölümde, işletmenin toplam kalite yönetimini uygulama süreci ele alınarak tüm kritik başarı faktörleri değerlendirilmekte, elde edilen kalitatif, kantitatif bulgular sunulmakta ve uygulamayla ilgili genel bir değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme sonucunda uygulamada görülen aksaklıkların giderilmesi amacıyla konaklama işletmelerine yönelik bir toplam kalite yönetim modeli önerilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA HİZMETİNİ GELİŞTİRMEYE BİR YAKLAŞIM OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Toplam kalite yönetimi geçmiş on yılda popüler olan ve yaygın olarak uygulanan bir yönetim biçimi olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerini 1950'lerden başlayarak Edvard Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, A. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa gibi uygulamacılar oluşturmuş; 1980'lerde Amerika'da ve Avrupa'da tanınmaya ve üzerinde tartışılmaya başlanmış ve 1990'lardan başlayarak küresel bir rekabet stratejisi olarak görülmüştür.

A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Toplam kalite yönetimi, girişimi yönlendiren yönetim tekniklerinden ziyade örgütsel tasarımda ve günlük faaliyetlerin yönetiminde radikal değişim gerektiren, süreci idare eden örgüt stratejisi olarak tanımlanmaktadır.¹ Toplam kalite organizasyonlarını tanımlamak için evrensel bir kriter olmamakla birlikte, 10 temel değer olduğu ileri sürülmektedir. Bu değerler; müşteri odaklılık, liderlik, tam katılım, kaliteyi ödüllendirme, zaman sürecini azaltma, düzeltme değil önleme, gerçeklerle yönetme, uzun dönemli bakış açısı, işbirliği geliştirme ve toplumsal sorumluluktur.

Toplam kalite yönetimi ilke olarak kaliteye bakış açısının ve kalite anlayışının değişmesini gerektirmektedir. Kalite, iyi kalite, mükemmel kalite veya olağan üstü iyi demek değildir. Kısaca herhangi bir kalite seviyesi veya türü değildir.² Kalite, lüksü, pahalılığı çağrıştıran bir kavram olarak değerlendirildiğinde yanlış anlaşılabilir olur. Örneğin "beş yıldızlı otel mi daha kalitelidir, yoksa üç yıldızlı bir otel mi?" sorusunda çeşitli faktörler ön plana çıkmaktadır. Beş yıldızlı otelin kalitesinin daha iyi olduğunu

¹ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS ve Sang M. LEE, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, (Winter, 1994), s.5-6.

² Semih ERSUN, "Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?", *5. Ergonomi Kongresi*, İstanbul, (1995), s.702.

söylemek gerçeği yansıtmaz. Çünkü, her iki otel de konaklama işlevini yerine getirmektedir. Farklı hizmetleri sağlayarak farklı müşteri gruplarına hitap etmektedir. Bu çerçevede fiyatları da farklıdır. Müşterilerin beklentilerine göre bazen beş yıldızlı otel değil, üç yıldızlı otel kaliteli olarak algılanabilir. O halde kalite bir çok bileşeni kapsar ve algılamayla ilişkilidir. “Algılanan kalite subjektif bir kavram olup, müşterinin beklentileri ve bu beklentileri yönlendiren özellikleriyle ilgilidir. Bir mal veya hizmet müşteri beklentilerini karşıladığında algılanan kaliteye ulaşılmış olunur.”³

Kalite, yönetim yazarlarından, Juran’a göre; “kullanıma uygunluk”, Deming’e göre; “amaca uygunluk”, Feigenbaum’a göre; “en düşük maliyetle müşteri tatminini sağlamak” olarak ele alınmaktadır.⁴ Bu açıdan bakıldığında, toplam kalite yönetimi, en düşük maliyetle müşteri memnuniyetini artırmayı ve işletmedeki iş süreçlerinde çalışanları güçlendirmeyi hedeflemektedir.⁵

Toplam kalite yönetimi maliyetleri düşürdüğü kadar, müşteri ihtiyaçlarını da en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşımdır. Başka bir anlatımla toplam kalite yönetimi hataları önlemeyi hedefler. Böylece müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun maliyetleri düşer.⁶ Bununla birlikte, toplam kalite yönetimi uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modelidir. Bu yönetim modelinde⁷;

- Tüm çalışanların katılımı vardır.
- Tüm çalışanların hedef ve fikir birliğini içerir.
- Yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar.
- İşletmede tüm alanlarda kullanılır.

³ Atılhan NAKTİYOK, “ Toplam Kalite Yönetimi”, *Standart*, (Haziran 1996), s.115.

⁴ Besim AKIN, Canan ÇETİN ve Vedat EROL, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO9000 Kalite Güvence Sistemi*, (Beta Yayınları, No: 805, İstanbul, 1998), s.117.

⁵ Richard D. SPITZER, *TQM: The Only Sources of Sustainable Competitive Advantages*, (Quality Press, June, 1993), s.61.

⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, (Kalder Yayınları, No:2, Genişletilmiş Yeni Baskı, İstanbul, 1994), s.53.

⁷ MESS Eğitim Vakfı, *Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 Standartları, Eğitici Eğitimi, Yönetici Eğitimi İşçi Eğitimi Notları*, İstanbul 1994), s.11.

TKY nin daha iyi tanımlanabilmesi ve anlaşılabilmesi örgüte katkısıyla doğru orantılıdır. Bu bağlamda toplam kalite uygulaması işletmelere şu yararları sağlar:⁸

- Pazar payı, verimlilik ve kararlılık düzeyi artar.
- Çalışanların moral ve motivasyonu artar.
- Malzeme, zaman kaybı, tamir, yeniden işleme, stok, ikinci kalite, müşteri şikayetleri ve maliyetleri azalır.
- Çalışanlar arasında yatay ve dikey iletişim iyileşir.
- Tedarikçi ve taşeronlarla olan ilişkiler gelişir.
- Müşterilerin güveni kazanılır ve/veya olan güvenleri sürdürülür.
- Sürekli olarak geliştirilerek, işgücü mükemmelliği sağlanmaya çalışılır.

Toplam kalite yönetimi hizmet sonuçları yerine, hizmet süreçlerine odaklanmaktadır. Bu yöntemle süreçlerde ortaya çıkabilecek hataların müşteriye ulaşmadan önlenmesi amaçlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi müşteri tatmini sağlama ve rekabet etmede önemli ilkeler sunmaktadır.

B)TOPLAM KALİTE YÖNETİM FELSEFESİ

Toplam kalite yönetimi, işletmede çalışan her elemanın kaliteden sorumlu olduğu, mal veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluğunun esas alındığı “önce insan” anlayışına sahip bir yönetim felsefesidir.⁹ Belirtilen bu felsefeyi gerçekleştirmek, ancak ortak bir işletme kültürünün oluşturulmasıyla mümkündür.

Kültür, insanların işletme fonksiyonlarını anlamalarına yarayan ortak değer ve alışkanlık ölçütleridir.¹⁰ Toplam kalite kültürünün oluşması, toplam kalite felsefesinin başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlar tarafından özümsemesinden geçmektedir. Konaklama işletmelerinde toplam kalitenin sağlanabilmesi, işletmede çalışan tüm personelin işbirliği içerisinde şu temel etmenlere uymaları ile gerçekleşebilir:

-İşletmede çalışanlar hizmet kalitesinin amaçlarını kavramış, örgütsel hedeflere bağlı ve bu yönde güdülenmiş olmalıdır.

⁸ ERSUN, a.g.e., s.702.

⁹ Meryem Akoğlan KOZAK, “Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: İlkeler ve Yönetimsel Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, (1998/3), s.83.

¹⁰ Deborah BREITER and Priscilla BLOOMQUIST, “TQM in American Hotels”, *Cornell*, Vol:39, N:1, (February, 1998), s.27.

-Yöneticiler hizmet sürecinin daha etkili hale getirilmesi için, personele yetki ile sorumluluğu orantılı şekilde vermelidirler.

-Müşterilerin beklenti ve doyumlarını değerlendirirken, geri besleme programları oluşturulmalı, bununla birlikte sürekli hizmet yeniliği yönünde çaba harcanmalıdır.

Toplam kalite yönetimi, ilkeleri ve felsefesiyle klasik, neo- klasik ve modern yönetim yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Bu farklılıklar kısaca şu şekildedir: ¹¹

-Yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır: TKY anlayışında yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmış, daha çok danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Uygulamada güçlendirme, ters düşmüş üçgen ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan bu anlayış, organizasyonlarda düşünen ve karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır veya en azından bulanık hale getirmiştir.

-Toplam kalite yönetiminde organizasyonun temel amacı, “müşteri tatminini” ön planda tutmaktır. Kar müşteri tatminine bağlı bir sonuçtur.

-Klasik yönetimde “kazan-kaybet” düşüncesi hakimken, TKY felsefesinde, “kazan-kazan” felsefesi kabul edilir. Tedarikçiler ve çalışanlar işletmenin ortağı olarak kabul edilir. Çalışanların kazancı veya tedarikçilerin kazancı işletmenin kaybı olarak değil, uzun dönemde kazancı olarak kabul edilir. Çünkü, işini seven ve tatmin olmuş çalışanlar işletmenin daha çok kazanması için ellerinden gelen çabayı göstereceklerdir.

-TKY, işlerin tasarımında, yöneticilerin rollerinde, organizasyonun yapılandırılmasında, çalışanların yetenek ve davranışlarında, iş yapma yöntemlerinde, iletişim ve iş birliği sisteminde önemli değişiklikler sunmaktadır.

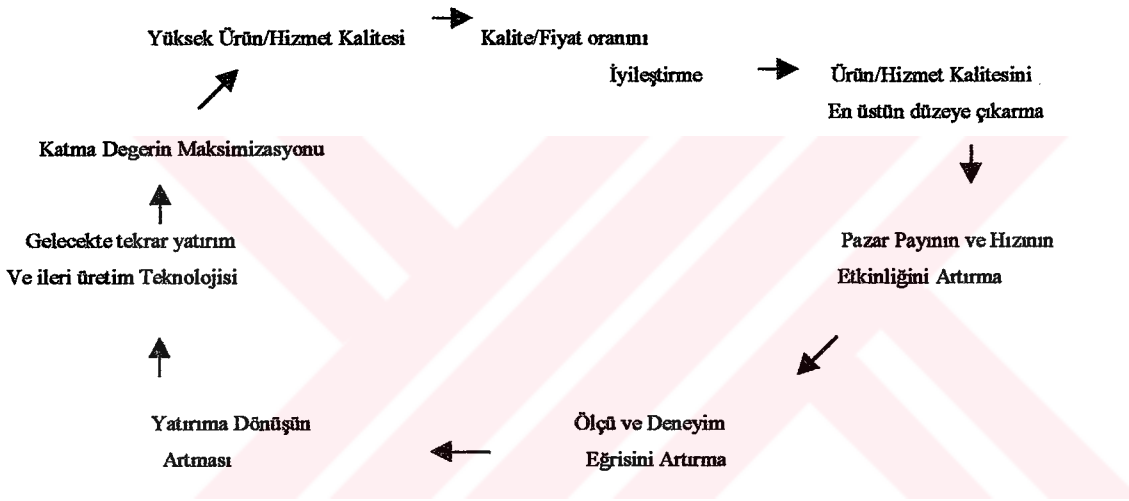
-Klasik yönetimde çalışanlar “makinanın bir parçası” olarak değerlendirilirken, TKY de işinde karar verebilen, yetkilendirilen duruma gelmişlerdir.

- Klasik yönetimde, çalışanlar yalnızca üstünden emir alıp, denileni yaparken toplam kalite yönetiminde tüm çalışanların fikirleri alınmakta, öneri sistemi geliştirilmekte, bedensel ve fikirsel tüm katılımları sağlanmaktadır.

¹¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş Yaklaşımlar*, (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İ. Ü. Yayın No:405, Yenilenmiş 6.Baskı , İstanbul, 1998), s.274.

- Klasik Yönetimde, motivasyon unsuru olarak yalnızca “para” düşünülürken, toplam kalite yönetiminde maddi ödüllerin yanında onursal ödüllerin de fonksiyonel olduğu kabul edilmektedir.

-TKY de “ Kaizen” diye ifade edilen “sürekli gelişme” işletmeye dinamizm getirerek, katma değer sağlamaktadır. İşletmenin mal ve hizmet kalitesini en üst düzeye çıkarması, işletmenin yeni pazar payı elde etmesine ve deneyimlerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Elde edilen deneyimlerin yatırıma dönüşmesi, katma değeri en üst düzeye çıkararak yüksek ürün ve hizmet kalitesine ulaşmayı sağlamaktadır. Katma değeri en üst seviyeye çıkarma, şekil 1’deki zincirde gösterilmektedir.



Şekil 1: Katma Değer Yaratma Zinciri

Stephen F. Witt, Luis Moutinho, *Tourism Marketing and Management Handbook*, (Princess Hall, International Ltd. U.K , 1995), s.239.

TKY rekabetçi yönetim anlayışına dayanmaktadır. Son 20- 30 yıllık dönemde arz- talep dengesi değişirken, müşterilere sunulan ürün ve hizmet çeşitleri artmış, müşteriler yönüyle alternatifler çoğalmıştır. İşletmelerin çok çeşitli ürün ve hizmet sunumları pazar payını azaltarak rekabeti hızlandırmaktadır. Bu bağlamda, ancak kaliteli ürün ve hizmet sunabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Toplam kalite felsefesini kurumsallaştırabilen işletmeler rekabetten başarıyla çıkabilmektedirler. Şekil 2’de toplam kalite yönetiminin felsefesi temel öğeleri ve ilkeleri gösterilmektedir.

FELSEFE

SÜREKLİ GELİŞTİRME
(PERFORMANS GELİŞTİRME)

YAPI	REKABETÇİ YÖN	REKABETÇİ YÖN	REKABETÇİ YÖN	REKABETÇİ YÖN
ÖGELER	Müşteri Odaklı	Süreç Yönetimi	İnsan Kaynak. Yön.	Tam Katılım
İLKELER	Pazarın Yönlendirdiği Kalite	Süreç İyileştirme	Önce İnsan Anlayışı	Takım Çalışması
	Kalite Öncelikli Yönetim	Süreçlerin Denetimi	Birey Kalitesi	Üst Yön. Liderliği

Şekil 2: Toplam Kalite Yönetimi Amaç ve Felsefesi

TKY ARAŞTIRMA KOMİTESİ, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler*, (Üniform Matbaacılık Tic ve San. A.Ş., İstanbul, 1994), s.13.

Şekil 2’de sistematik biçimde gösterilen toplam kalite yönetiminin amaç ve felsefesini oluşturan temel ilke ve kavramlar, konaklama işletmeleri odaklı olarak ele alınıp açıklanılmaya çalışılacaktır.

C) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Toplam kalite yönetimi, bir takım temel ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler rekabet stratejisi geliştirme ve müşteri tatmini sağlamada önemli rol oynamaktadır. Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1. Sürekli Gelişme ve Örgütsel Yaratıcılık

Sürekli gelişme ve örgütsel yaratıcılık toplam kalite yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Değişen sosyo-kültürel şartlar karşısında müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri de değişmektedir. Bu beklentileri karşılayabilme ancak sürekli gelişme ve yaratıcılık ile sağlanabilir. Bu bağlamda, önce sürekli gelişme daha sonra da örgütsel yaratıcılık kavramları açıklanacaktır.

Sürekli gelişme ya da (Japonca) Kaizen kavramı süreçlere yönelik bir uygulamadır. Kai(Değişim), Zen(Daha iyi) sözcüklerinden üretilen Kaizen kavramı bir

yaşam felsefesini ifade etmektedir.¹² Çünkü, sonuçların başarılı olması, süreçlerin sürekli iyileştirilmesinden geçmektedir. Kaizen, süreçlere yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan bir iyileştirme çabasıdır ve “en iyi iynin düşmanıdır.”¹³ felsefesiyle hareket etmektedir. Deming’in yönetim ilkelerinin 5. maddesindeki bu konuyla ilgili öğretisi, “üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirin”¹⁴ şeklindedir. Kaizen’in özü basit ve açıktır. Kaizen, üst yönetim ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli geliştirme demektir. İşletmede, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söylemektedir.¹⁵ Japonlar’a özgü bu yönetim tekniğinde, verimlilik, toplam kalite kontrol, sıfır hata, kamban ve öneri sistemi terimleri yerine kaizen teriminin kullanılması, Japon endüstrisinde olan biteni anlamayı kolaylaştıracaktır. Kaizen dünya çapındaki bir çok uygulamayı bir araya getiren şemsiyedir.¹⁶ Kaizenin hedefi olağanüstü bir üretim hattı oluşturmak değildir. Basit olarak amaç, daha iyi bir üretim hattı yaratmaktır.¹⁷

Tablo 1: Kaizen Şemsiyesi

Kaizen	
-Müşteri yönelimi	-Kamban
-TKK	-Kalite iyileştirilmesi
-Robot kullanımı	-Tam zamanında üretim
-Kalite Kontrol Çemberleri	-Sıfır hata
-Öneri sistemi	-Küçük grup faaliyetleri
-Otomasyon	-İşçi, yönetim işbirliği
-İşyerindeki disiplin	-Verimlilik iyileştirme
-Toplam verimli bakım	-Yeni ürün geliştirilmesi

Kaynak: IMAI, a.g.e.,s.4.

¹² Gönül YENERSOY, *Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*, (Rota Yayınları, İstanbul, 1997), s.80.

¹³ Oygur YAMAK, *Kalite Odaklı Yönetim*, (Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998), s.151.

¹⁴ W. Edward DEMING, *Out of the Crises*, (Massachusetts Institute of Technology, U.S.A., 1992), s.49.

¹⁵ Masaaki IMAI, *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, (Brisa, Onk Ajans, İstanbul, 1994), s.3.

¹⁶ IMAI, a.g.e., s.4-5.

¹⁷ John H. SHERIDON, “Kaizen Blitz”, *Industry Week*, Vol: 246, I: 16, (1997), s.18-25.

Bu felsefeyle, hizmet süreçlerindeki gelişme ve iyileştirmeler küçük adımlarla ve sıklıkla gerçekleştirilmektedir. Her çalışan, kendi işi ile ilgili olarak, “ nasıl iyi yapabilirim” düşüncesini taşımaktadır. Bu çabalar, yönetimin baskısı ile değil, tamamen insanların kendi anlayış ve düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Yönetimin aşırı baskısı olduğunda, insanlar endişe içerisinde verimsizleşebilirler. Yönetimin gerekli altyapı ve eğitimi sağlamasıyla, çalışanlar etkin ve etkin olmayan süreçleri, teknikleri ve davranışları ayırarak, kaliteyi iyileştirmek için aksiyon planı geliştirirler, müşteri hizmetlerinde verimliliği sağlarlar.

Sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve yaratıcılığı geliştirmek için yaygın olarak şu teknikler kullanılır:¹⁸

-Yandan düşünme: Sorun çözmede kullanılan, ancak normal düşünme yollarına uymayan düşünmeye tümenden yeni noktalardan başlamayı öngören bir tekniktir. Bu tekniği kullanarak, farklı yaklaşımlar elde edilebilir.

-Mecazi düşünme: Mecazi düşünme tekniği ise, yaşanan sorun genellikle doğadan örnek alınan ilgisiz bir konuya bağlanarak, yeni fikirlerle ortaya çıkarılır.

Sürekli gelişmenin temelini oluşturan önemli unsurlardan birisi de “5 S” kuralıdır. 5 S, Japonca “S” harfi ile başlayan beş kelimedenden oluşmaktadır. Bunlar;¹⁹ Seiri: (Sınıflandırma ve organize etme.) İşletme içinde yalnızca gerekli olan malzemeyi bırakmak, bunun dışındakileri çalışma alanının dışında tutmayı ifade etmektedir. Seiton: (Düzenleme.) Genel düzen ve tertibe uyularak, her şeyin yerli yerine konulmasını ifade etmektedir. Seiso: İş yerinde temiz bir çalışma alanı yaratarak, iş kazalarının azaltılması, dikkatin dağıtılmaması ve düzeltici işlere zaman harcanmamasını hedeflemektedir. Seiketsu: Personelin bakımı ve temizliği konularını kapsamaktadır. Shitsuke: İşyeri prosedürlerini ve çalışma disiplinini bozacak davranışlardan kaçınarak, konulmuş kuralları işin bir parçası haline getirmeyi hedeflemektedir.

¹⁸ David TANNER, “Toplam Yaratıcılık”, *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:22, (Ocak 1999), s.21.

¹⁹ De LUZIO ve C. MARK, “The Tools of Just in Time”, *Journal of Cost Management*, V:7, I:2, (Summer 1993), s.13-21.

Kaizen programının uygulaması üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; yönetim öncelikli kaizen, grup öncelikli kaizen ve birey öncelikli kaizendir.²⁰

-Yönetim öncelikli kaizen: Kaizen herkesin işi olduğundan, yönetici de kendi işini geliştirmekle ilgilenmelidir. Genel olarak, bir yönetici zamanının en az yarısını hizmetleri iyileştirmeye ayırmalıdır. Kaizen konuları, meslek ve mühendislik bilgilerini, karmaşık problem çözme yeteneği gerektirmekle birlikte, bazen basit istatistiksel araçlar yardımıyla da çözümlenebilir. Yönetim öncelikli kaizen, kaizen takımları, proje takımları ve çalışma takımları gibi grup yaklaşımlarını da kullanır. Ancak, bu gruplar kalite kontrol çemberlerinden farklıdır; çünkü bunlar yönetim ve destek personelinden oluşmaktadır ve faaliyetleri yönetim görevinin rutin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Grup öncelikli kaizen: Kalıcı bir yaklaşım olarak, kalite kontrol çemberleri, gönüllü yönetim ekipleri ve problemleri çözmek için çeşitli istatistiksel araçlar kullanan diğer küçük ekip faaliyetleriyle yürütülür. Bu yöntemle, ekip üyeleri yalnız sorunları belirlemekle kalmaz, aynı zamanda sebeplerini de belirleyip analiz ederek, karşı önlemler geliştirerek ve deneyerek çalışma standartlarını ve süreçleri oluştururlar.²¹

-Birey öncelikli kaizen: Birey öncelikli kaizen, çalışanların daha çok öneri sistemi geliştirmelerini değil, daha akıllıca çalışmalarını sağlamaya yönelik bir araçtır.

Sürekli gelişme, öncelikle varolanın iyileştirilmesi açısından çok önemli olmakla birlikte, günümüzün rekabet koşulları yeni mal ve hizmetler geliştirmeyi başka bir deyişle yenilikçi olmayı da gerektirmektedir. Bu nedenle kişisel ve örgütsel yaratıcılık sürekli gelişmenin önemli bir parçası haline gelmektedir.

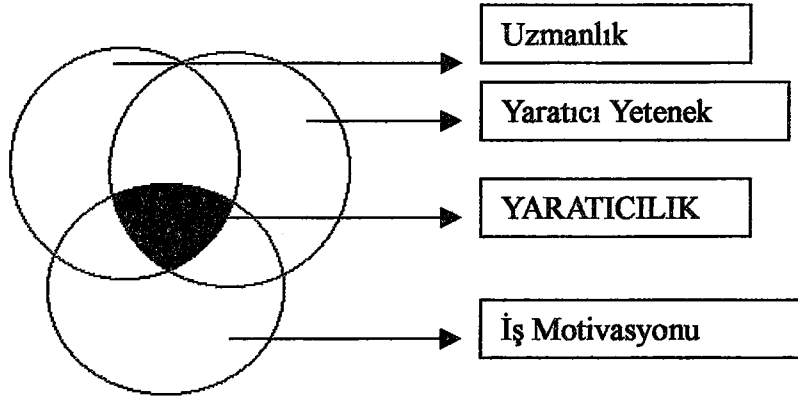
Kişisel yaratıcılığın sağlanmasında yönetim ve çevresel faktörler önemli rol oynasalar da, kişinin işini sevmesi ve içsel motivasyonu kazanabilmesi daha önemlidir. İşinde başarılı olan insanların hepsinin olağan üstü zekaya sahip olmadıkları bilinmektedir. Ancak, çalışma azmi ve sürekliliği başarıya ulaşmada etkilidir. "Örneğin, Edison'un elektrikli akümülatörü icat etmeden önce, 25.000 deneme yaptığı söylenmektedir."²²

²⁰ IMAI, a.g.e., s.82-84.

²¹ IMAI, a.g.e., s.95.

²² Robert W. GODDARD, "Kaizen", *Manage*, V:42, I: 4, (May 1991), s.5.

Kişisel yaratıcılık teorisi, yaratıcılık unsurlarını üç temelde ele almaktadır. Bunlar, uzmanlık, yaratıcı düşünce yeteneği ve içsel iş motivasyonudur. Bu unsurlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:²³



Sekil 3: Yaratıcılık Modeli Unsurları

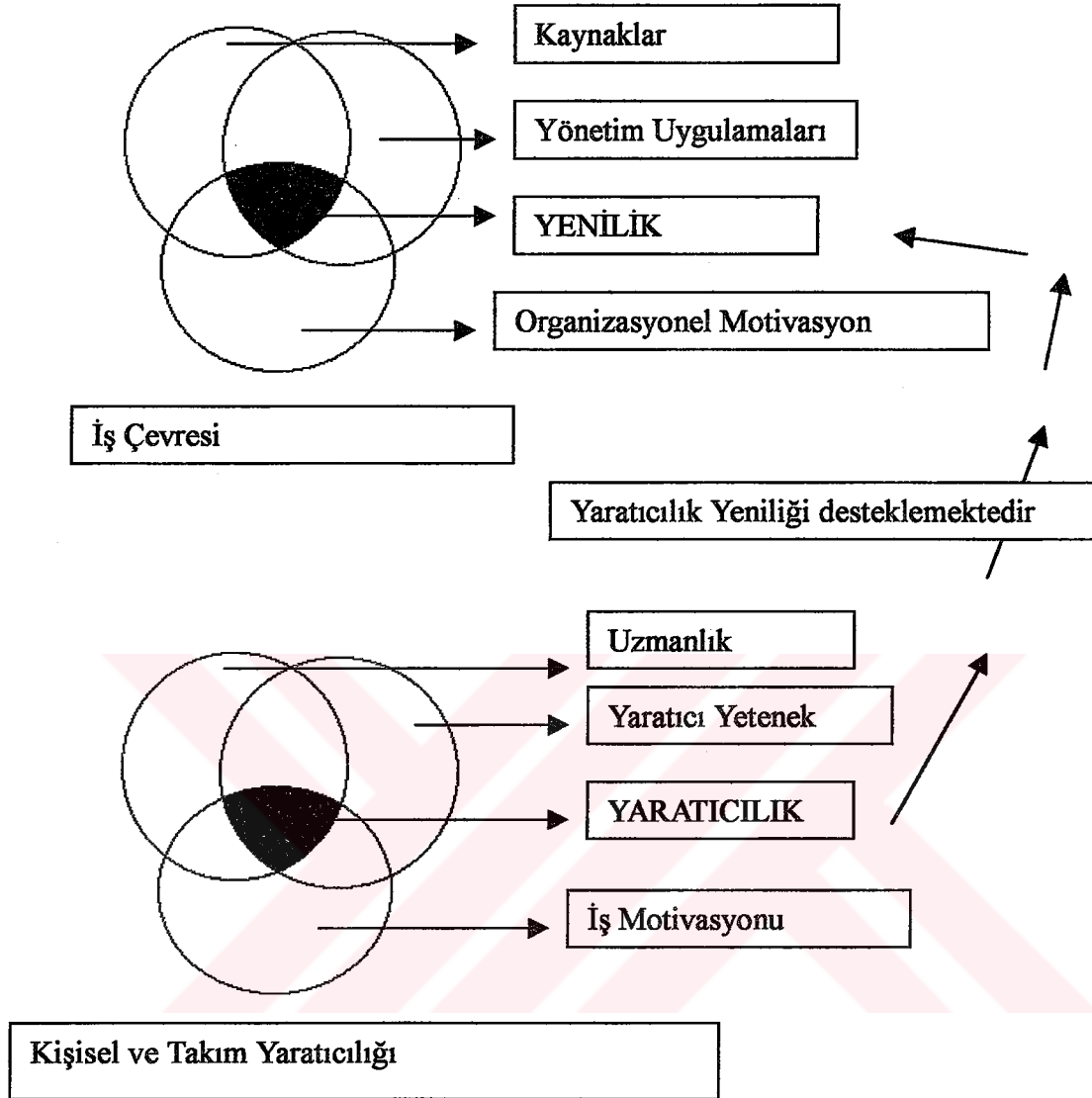
Kaynak: Teresa M. AMABILE, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, V:40, I:1, Fall 1997, s.43.

-Uzmanlık: Uzmanlık bütün yaratıcı işlerin kuruluşunda geçerlidir. Uzmanlık, elemanın bilgi, teknik yeterlilik ve özel yeteneklerini kapsamaktadır.

-Yaratıcı düşünce: Kişisel karakterle ilgili olarak, kişisel disiplin, risk almaya uyumlu olma ve belirsizlikleri takip etme gibi yeteneklere bağlıdır. Bununla birlikte, öğrenme ve pratik teknikleri geliştirerek esneklik ve bağımsızlığı kazanarak elde edilebilir. Ayrıca kişinin kendisini konuyla bütünleştirmesi gereklidir.

-İçsel iş motivasyonu: Uzmanlık ve yaratıcı düşünce bir insanın hangi alana yatkın olduğunu göstermesine karşın, içsel motivasyon kişinin başarılı olmasıyla doğrudan ilişkilidir. İçsel ve dışsal motivasyon başarı için gerekli olmasına karşın, içsel olanı başarıyı elde etmek için daha önemlidir. Bir insanın uzmanlık gelişimi ve yaratıcı düşünce yeteneği sosyal çevreden gelen dışsal nedenlere bağlı olsa da, içsel motivasyon seviyesi kişinin işinden zevk almasıyla doğrudan ilişkilidir.

²³ Teresa M. AMABILE, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, V:40, I:1, (Fall 1997), s.42-44.



Şekil 4: Organizasyonel Yaratıcılık ve Yenilik Modeli Unsurları

AMABİLE, a.g.e., s.53.

Örgütsel yaratıcılık teorisi ise, kişisel yaratıcılığı da etkileyen iş çevresi etkenlerine dayanmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın unsurları şunlardır.²⁴

²⁴ AMABİLE, a.g.e., s.53-54.

-Kaynaklar: Mal ve hizmet üretim ve sunumunda yaratıcılığın artması, üretim için yeterli zaman, uzmanlaşmış işgücü, iş için gerekli materyaller, süreç doneleri, uygun bilgi ve yeterli eğitimi gerektirir.

-Yönetim uygulamaları: Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkarılması, etkin çalışma gruplarının oluşturulması, çok yönlü iletişim sistemi kurularak, insanların birbirinin fikrine saygı duymalarının sağlanması yaratıcılıkla ilgili yönetim uygulamaları kapsamında ele alınmaktadır.

-Organizasyonel motivasyon: Bu unsur, organizasyonun yenilikle uyumunu sağlayarak, yaratıcılığı desteklemektedir. Yeniliğin uyumlaştırılmasında yaratıcılık değeri, risk uyumu ve kişilerin yeteneklerini değerlendirmeyi öngörmektedir.

2. Liderlik

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi, liderlerin bu konuya inanmaları ve öncülük etmelerinden geçmektedir. Liderlerin öncülük etmediği bir değişimin gerçekleşmesi olası değildir. İşletmede lider pozisyonunda olan kişilerin, toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp, fiilen katılmaları ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek olmaları ve onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapmaları toplam kalitenin gerçekleşmesinde en büyük zorunluluklardan birisidir.²⁵ Yine üst kademe yöneticilerin kalite ve firmasının misyonu konusunda uzak görüş sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir.²⁶

Edward Deming'in de bilinen on dört ilkesinden birisi "liderliktir" ve liderin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir.²⁷ Lider çalışma sistemini geliştirmeye çalışmalıdır. Ekiplerin çalışmalarının işletmenin amaçlarına uygunluğunu kontrol ederek, her aşamada optimizasyona yönelik iş birliği için çalışmalıdır. Tüm çalışanlar için işe ilgi, bilgi ve beceriyi geliştirme konularında çaba harcamalıdır. Her çalışanı

²⁵ ERSUN, a.g.m., s.706.

²⁶ Mete ŞİRVANCI, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", *Önce Kalite*, Sayı:5, (Ekim 1993), s.13.

²⁷ Rafael AGUAYO, *Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı*, Çev: Y. Kaan Tunçbilek, (Form Yayınları, No:31, İstanbul, 1994), s.91-98.

geliştirmeyi düşünerek, gelişmeye yönelik şekilde eğitimi teşvik etmelidir. Tehdit altında kalmamalı veya suçlanmamalıdır. Sabırlı olmalıdır. Sabırsız bir yönetici lider değildir. Lider, günün problemleriyle uğraşmaktan hoşlanmayabilir, ama kemerleri gevşetip sorun üzerine gitmelidir. Lider çabayla herkesin kazanacağını garanti etmeli, işi zevkli hale getirerek, ekip çalışmasını güçlendirmelidir.

Bir çok insan liderliğin temelinde karizmanın yattığına inanmaktadır. Aslında etkin liderliğin temelinde yatan şey karizma değildir. Karizma liderin esnek olmasını ve bükülmesini engeller. Lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirir. Bu da liderin değişim yeteneğini körelterek, yeni alternatif fikirlere açılımını zorlaştırır.²⁸

Toplam kalite fikrini harekete geçirecek liderin, vizyon sahibi olma, insan ihtiyaçlarına duyarlı olma, güçlü kişisel değerlendirmeye sahip olma gibi özellikler taşıması gerekmektedir.²⁹

Sonuç olarak liderliğin özü, örgütün belirlenmiş amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları, maksimum potansiyellerini gösterebilmeleri için motive etmek ve yönlendirmekten geçmektedir.³⁰

3.Örgütsel İletişim

İletişim bilgi, duygu ve düşüncelerin kelimeler, jestler mimikler ve fiziksel görünüm gibi belirli simgeler yardımıyla iletildiği bir süreçtir.³¹

Bu nedenle sosyal yapı içerisinde iletişimin olmadığı hiçbir yer yoktur. Özellikle insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde etkin iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü iletişim, anlaşma ve kaynaşma için vazgeçilmez birleştirici unsurdur. Konaklama işletmelerini toplam kalite yönetim hedeflerine kolay ulaştıracak yollardan birisi de kuşkusuz sağlıklı iletişimidir. İletişimin sağlıklı biçimde

²⁸ Peter F. DRUCKER, *Gelecek İçin Yönetim, 1990 lar ve Sonrası*, Çev:Fikret Üçcan, (Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Genel Yay. No: 327, 4. Baskı, Ankara, 1996), s.128-132.

²⁹ Sevinç KÖSE ve Asena ALTIN GÜLOVA, "Kamu Kesiminde Yöneticilerin Tutum ve Davranışları/ Astların İstek ve Beklentileri İlişkisi Üzerine Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Araştırma", *Celal Bayar Üni., İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:5, (1999), s.264.

³⁰ Murat TOKTAMIŞOĞLU, " Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", *Sağ. Hiz. Anlayış ve Pol Sem.* Ankara, (11-12 Kasım 1994), s.39.

³¹ Nurullah GENÇ, *Zirveye Götüren Yol:Yönetim*, (Timaş Yay. Yay.No:226, İstanbul,1994), s.60.

gerçekleşmediği bir örgütte hedeflere ulaşmak imkansızdır. Bu bağlamda iletişimi etkili hale getirmek için şu noktalara dikkat etmek önemlidir.³²

-İletişimdeki yanlışlıkların belirlenmesi: Gerekli iyileştirmeleri yapmadan önce, iletişim etkinliğinin ne kadar bozulmuş olduğu konusunda açık ve dürüst bir değerlendirme yapılması gereklidir. Sürecin nasıl işlediğini bilmeden saatlerce konuşur, sayfalarca yazılar yazılır. Oysa asıl üzerinde durulması gereken konu sürecin kendisidir.

-İletişim ilkelerine bağlı kalmak: İletişimin temel beş ilkesi vardır: açıklık, özlü olma, somutluk, doğruluk ve bütünlük. İletişimin etkinliğini ölçmek için en iyi yol, bu beş unsurun var olup olmadığını kontrol etmektir. Bu beş ilke çerçevesinde hareket etmek, bilgilerin hızlı ve emin bir biçimde paylaşılmasını sağlar.

-Hedef kişi yada grubun tanınması: Hedef kişi yada grubun özellikleri iletişimin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Hedefin bilgiyi ilk aşamada daha kolay nasıl aldığına dikkat etmek gereklidir. Görerek mi, dinleyerek mi, yoksa hissederek mi algıladıkları bilinirse, onlara nasıl yaklaşılacağı da belirlenmiş olur.

-Agresif dinleme yöntemini uygulama: Agresif dinleme yönteminde, yavaşlamak ve söylenen veya yazılanların neler olduğunu, nasıl söylendiklerine dikkat etmek için özel bir çaba göstermek gerekir. Ayrıca, nelerin söylenmediğine dikkat etmek de gerçek anlamın ortaya çıkmasına yarayacak değerli ipuçları verebilir. Sözcüklerin akıllı seçimi: Sözcükler hem düz anlamları, hem de çağrıştırdıkları anlamlarıyla kullanılır. Sözcükleri titizlikle seçmek ve sözcük anlamlarıyla kullanmak, bilgi alışverişinde ifadelerin daha berrak olmasını sağlar. Fazla kibar cümleler, bazı sözcüklerin gereğinden fazla kullanılması, alışlagelmiş cümle yapıları, monoton bir ses, sıkıcı konuşma tarzı, söylenenlerle uyumlu olmayan jest ve mimikler önemli mesajların kaybolmasına sebep olabilirler. Çağrışımlara önem vermek, ifadelerin etkisini ve anlamını güçleştirir.

-Konuşulan gibi yazmak: Bu bize garip ve gerçekleştirilmesi zor gibi gelebilir. Ancak, en güçlü yazılar sözcüklerin canlanıp ağızdan dökülecekmiş gibi görünen yazılardır. Bu noktaya dikkat edilmesi, boş, kalabalık, anlamsız, zeka pırıltısı taşımayan sözcükler fikir üretmeyi engeller.

³² William COTTRINGER, "İletişimin Yeniden Keşfi", *Executive Excellence*, Yıl:1,Sayı:5, (Ağustos 1997), s.14-15.

-Geri bildirim isteme: İletişimin ne derece etkili olup olmadığını öğrenmek için geri bildirim alınabilecek bir sistem kurulmalıdır. Bu süreç içinde hatalardan ders almak için açık ve dürüst davranmaya özen gösterilmelidir.

Kaliteli iletişimin sağlanabilmesi; iletişim sürecini oluşturan, mesajı gönderici, mesajın kendisi, mesajın gönderildiği kanal ve mesajı alıcının kaliteli olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, mesajın, açık, tutarlı, doğru, tam, güncel, sevecen ve amaca yönelik olması iletişim kalitesini sağlamaktadır.³³ Ayrıca geri bildirim de önemlidir. Çünkü mesajın ulaşmış, ulaşmadığı, doğru algılanıp algılanmadığı ya da algılanmışsa ne tür bir tepki gösterileceği geri bildirimle bağlıdır.

4. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık tüm örgütsel faaliyetlerin odağına müşteriyi koymak anlamına gelmektedir. Bu da tüm faaliyetlerin müşteri tatminini sağlayacak şekilde düzenlenmesidir. Toplam kalite yönetimi müşteri kavramını ikiye ayırarak, personeli iç müşteri, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri kullananları da dış müşteri olarak değerlendirmektedir. İş süreç ve yöntemlerini müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde tasarlamaktadır. Müşteri tatmininin sağlanmasında, potansiyel ve önceki müşterilerden alınan geri bildirimler, yönetime doğru bakış açısı sağlamada yardımcı olmaktadır. Ayrıca personelden alınan bilgiler de müşteriye odaklanmayı sağlamaktadır.³⁴ Nitekim Deming'in Japonlar'a öğrettiği yöntemlerin başında, müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenleme teknikleri yer almaktadır.

Toplam kalite yönetimi uyguladıklarını söyleyen bir çok firma, gerçekte müşteri beklentilerine ilişkin bilgileri yönetim sürecine dahil etmemektedir. Çünkü bazı yöneticiler, toplam kalite yönetimini üretim boyutunda ele almakta, yalnızca sürekli gelişmeyle ilişkilendirmektedir. Oysa ki, müşteri odaklılık, müşteri tatminini temel almaktan geçmektedir.

Müşteri tatmini ise, "müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara (yarar paketi), müşterinin katlanmakta olduğu külfetlere, ürün ya da hizmetten

³³ Dianna BOOHER, "Kaliteli İletişim", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:5, (Ağustos 1997), s.13.

³⁴ Artur ANDERSON, "How best to Measure Customer Satisfaction", *Management*, V:44, I:6, (July 1997), s.42-43.

beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere(kendi ve aile kültürüne, sosyal sınıf ve statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur”³⁵

Mal ve hizmetlere bakış ve değerlendirmede günümüz müşterileri, alternatifleri iyi değerlendirebilen bir konuma gelmiştir. Bunda iletişim araçlarının olumlu katkısı vardır. Rekabetin geldiği bu noktada, işletmeler ayakta kalabilmek için müşteri odaklı olmak zorundadırlar. Toplam kalite yönetiminin de işletmeye gösterdiği hedef, müşteri odaklı strateji izlemek ve müşteri memnuniyetini kazanmaktır. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteri tatmininin ölçülmesi kolay olmamaktadır. Müşteriyle doğrudan ilişkili olan personelin davranış ve performansı, müşteri tatmininde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların müşteri tatmininde kararlı ve inisiyatif kullanabilme yetenek ve gücünde olması gerekir.

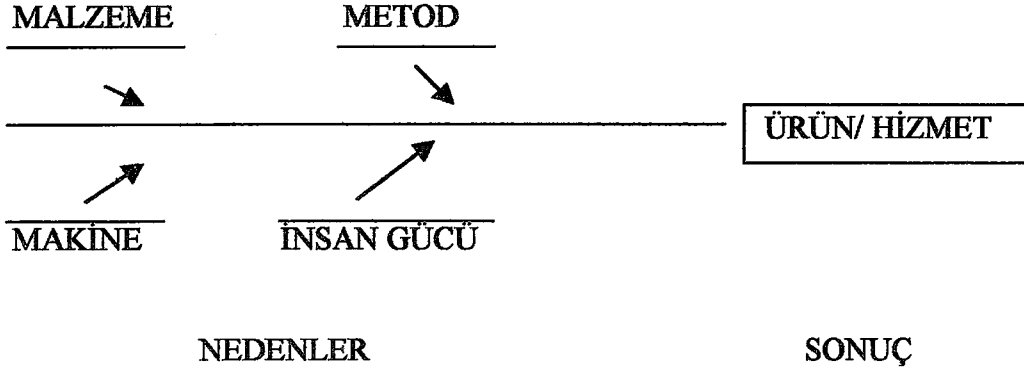
5.Süreç Odaklılık

Süreç odaklılık ilkesi iki temel yaklaşımı kapsamaktadır: Süreçleri tanıma, değişkenliklerin kaynağını görme ve hataya yol açan etkenleri ortadan kaldırma. Toplam kalite yönetiminin temelinde, “hataları ayıklamak” yerine hataya neden olacak etkenlerin ortadan kaldırılması yer almaktadır. Mal ve hizmetlerde oluşacak hataların oluşmadan önce önlenmesi için, müşterilerin mal ve hizmete yönelik beklentilerinin iyi algılanması ve tasarımın o yönde gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Bu yöntemle, mal ve hizmetlerin sunum süreçlerinde etkili olan faktörler dikkate alınmış olur.

Süreç odaklılık ya da önleyici yaklaşım kavramı, işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileriyle insan ilişkileri üzerine odaklanmayı, kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirir.³⁶ Sözü edilen “süreç” kavramı, belirli bir sonucu üretmek için birlikte çalışan nedenler sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem içerisinde dört unsur mevcuttur. Bunlar şekil 5’de görülmektedir.

³⁵TKY ARAŞTIRMA KOMİTESİ, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamaları, Sorunları, Fırsatlar, Öneriler*, (Üniform Matbaacılık, Tic ve San A .Ş., İstanbul, 1994), s.266.

³⁶ AKIN, ÇETİN, EROL, a.g.e., s.79.



Sekil 5: Süreç Unsurları

MESS Eğitim Vakfı, *Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 Standartları, Eğitici Eğitimi, İş Eğitimi Notları, İstanbul, 1994, s.40.*

Mal ve hizmet sonuçları yerine, “süreçlere odaklanma” kavramı değerlendirilirken, süreçlerin sonunda elde edilen mal ya da hizmette kusurun olmaması anlamında değildir. Süreç odaklılık, daha üretim sürecine başlamadan, sürece konu olan, malzeme, makine, metot, iş gücünün eksiksiz ve hatasız olması anlamını taşımaktadır.

Gerçekten de fonksiyonların ayırımına dayalı bir modelle, kimileri üretim yaparken, kimileri de kaliteyi kontrol ederek sıfır hataya ulaşamaz. Kaldı ki, kalite kontrol ile (muayene ile) % 100 kalitenin sağlanamayacağı bilinmektedir. Çünkü numune ile bütünde kaliteyi güvence altına almak matematiksel olarak imkansızdır.³⁷

Birçok işletmede yaygın bir şekilde karşılaşılan “herkes hata yapar” “hiç kimse mükemmel değildir” yaklaşımı süreç odaklılıkla tamamen ters yöndedir. Bu nedenle süreç odaklılık çerçevesinde önleyici yaklaşımı uygulayabilmek için;³⁸

-Her çalışan kendiliğinden işini ilk seferinde en iyi yapmaya çalışmalı ve görevini yaparken de iş süreçlerine yönelmelidir.

³⁷ KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.28.

³⁸ Işıl Mentçe PEKDEMİR, *İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci*, (Beta Basım Yayım, İstanbul, 1992), s.16.

-Kalite kontrol faaliyetleri yalnızca kalite kontrol elemanlarınca değil, hizmet üretimindeki üretimdeki tüm personele kaydırılmalıdır.

-Üretim ve hizmet sürecine girecek malzeme ve ekipmanların tam olmasına dikkat edilmelidir.

Süreç odaklılık yaklaşımı çerçevesinde Philip B. Crosby, işletmeleri amaca götürecek programlar oluşturmaları gerektiğini ileri sürerek, “on dört basamaklı kalite iyileştirme programı” sunmuş, bu program uygulanan işletmelerin birçoğunda başarıya ulaşmıştır.³⁹

6.Sürekli Eğitim

Toplam kalite önderlerinden Crosby, eğitimin işletmenin her kademesinde verilmesi gerektiğini savunmakta, Ishikawa, “toplam kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder”demekte, Dr. Deming, meşhur on dört ilkesinden altıncısında, iş eğitiminin kurumsallaşması görüşünü savunmaktadır. Eğitim konusu yeni bir felsefenin yerleşmesi için “olmazsa olmaz” ilkelerden birisidir. Personel gerektiği gibi motive edilse bile, gerekli eğitimden yoksun ise, başarıya ulaşması güçtür.

Eğitim, çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden, çeşitli nedenlerle işten ayrılana kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilir.⁴⁰Eğitim kavramı ile ilgili yapılan tanımların üç ortak yönü vardır: Birincisi, bireyin yeteneklerini geliştirmesi gerektiği düşüncesidir. İkincisi, bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yolu ile oluşacağıdır. Üçüncüsü, eğitimin bir süreç olduğudur.

Bireyin eğitilebilmesi ve amaca ulaşılabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir.⁴¹

- Eğitilecek bireyin istekli olması, ilgi duyması, benimsemesi ve algılaması,

³⁹ AKIN, ÇETİN, EROL, a.g.e., s.104.

⁴⁰ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, (Sim Matbaacılık, 2. Baskı, İstanbul, 1997), s.117.

⁴¹ Haydar TAYMAZ, “Eğiticilerin Eğitimi”, *Turizm Eğitimi Konferansı*, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, (9-11 Aralık 1992), s.447.

- Eğitilecek bireyin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin elverişli olması, eğitim için yer zaman ve araç bakımından uygun ortamın sağlanması,

-Bireyin davranışlarını değiştirebilmesi için, gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırılması.

İşletmelerin hızla değişen rekabet ve teknoloji şartlarına uyum sağlayabilmesi, düzenli şekilde eğitim programlarını gerçekleştirmesiyle mümkündür. Bu da hizmet içi eğitimin fonksiyonel hale getirilmesiyle sağlanabilir. Hizmetiçi eğitim, personelin gelişme süreçlerini hızlandırmak, personeli yeni teknik ve becerilerle donatmak, onlara görevlerine ilişkin yeni görüş ve bakış açıları kazandırmaktır.⁴² Bununla birlikte, eğitim ile yaptığı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış faaliyetidir.⁴³

Hizmet içi eğitim, personelin gelişmelere uyumlaştırılmasını ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Kullanılacak verimlilik ölçme yöntemi ile işletmenin her departmanındaki her iş ve iş gören değerlendirilmelidir. Bu şekilde hizmetiçi eğitim programlarına alınacak kişilere karar verilmektedir.⁴⁴ Uygulanacak hizmet içi eğitim programları; personeli hizmete yatkın kılmakta, personelin moralini yükseltmekte, insani ilişkilerini geliştirmekte, personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlamaktır.⁴⁵

Toplam kalite felsefesinde eğitim genel olarak şu başlıklarda toplanır⁴⁶ : Toplam kalite felsefesi ilkelerinin öğretilmesi, takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma teknikleri ve kalite geliştirme yöntemleri (istatistiksel proses kontrol, yedi basit araç ve istatistiksel deney tasarımı gibi.) Bununla birlikte çalışanların kendi işlerini geliştirebilmesi için işlerinin dışındaki konular hakkında da eğitim verilmelidir.

Eğitimden beklenen faydaların elde edilmesi, işletmenin konumunun ve o konudaki ihtiyaçlarının çok iyi belirlenmesini gerektirir. Özellikle hizmet işletmelerinde önem

⁴² Fermani MAVİŞ ve Sabah KOZAK, "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli", *Turizm Eğitimi Konferansı*, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, (9-11 Aralık 1992), s.417.

⁴³ İltar AKAT, *İşletme Yönetimi*, (Üçel Yayıncılık Dağıtım, İzmir,1984), s.374.

⁴⁴ Serdar TETİK, "İşletmelerde İş Başı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulama", *Turizm Eğitimi Konferansı*, Turizm Bakanlığı, (9-11 Aralık 1992), s.146.

⁴⁵ Mehmet ÖZDEMİR, "Turizm İşletmelerinde hizmet içi Eğitim ve Turban Modeli", *Anatolia Dergisi*, Yıl:4, S:1, (1993), s.31.

⁴⁶ ŞİRVANCI, a.g.e., s.13.

verilmesi gereken konular; teknik beceriler, insan ilişkilerindeki beceriler, ürün ve hizmet bilgisidir.⁴⁷

7. İstatistik ve Kalite Ölçümleme

Konaklama işletmelerinde, personelin işini ilk defada doğru yapabilmesi birtakım teknik becerileri gerektirmektedir. Söz konusu teknik beceriler işletmede kullanılan araç ve ekipmanların, belge ve formların hizmet sunum sürecini kesintiye uğratmayacak şekilde kullanılmasına olanak sağlar. İstatistik ve kalite ölçümleme, takım üyelerinin kararları alırken, yalnız muhakemelerine göre değil, verileri kullanabilmelerine imkan sağlar. Bu verileri değerlendirebilmek basit de olsa istatistik bilgisi gerektirmektedir. Japonya'nın bugünkü üstünlüğünü sağlayan temel faktörlerden birisi, üst düzey yönetimden üretim hattı işçilerine kadar herkesin istatistik bilmesi ve kaliteyi ölçümleyebilmesidir.

Toplam kalite yönetiminde kullanılacak temel istatistiksel yöntemler şunlardır:⁴⁸

-Akış şemaları: Hizmet sunum sürecini ayrıntılı, adım adım ve şematik bir çizimle gösterilir. Bu, mal ve hizmet sunum süreçlerine müşterinin gözüyle bakma ve onları rahatsız eden noktaları görme fırsatı verir.

-Neden-sonuç şemaları: "Balık kılıcı" şemaları da denilen bu yöntem, hizmet sunum sürecinde sorunlara yol açan olası nedenleri görmeyi sağlar ve ufak çaplı beyin fırtınası toplantılarına özellikle uygundur. Toplantılarda olası sorunlar ve çözüm yolları hakkında düşünceler ortaya konulur. Örneğin, kasa kuyruklarının çok yavaş ilerlemesi konusunda (iş gücü, malzemeler, makinalar, çevre, yöntemler) çözüm üretilmeye çalışılır.

-Pareto analizi/şeması: Genellikle sorunların yaşanma sıklığına ilişkin verileri en sık yaşananandan, en az yaşananana kadar sıra ile gösteren bir veri düzenleme yöntemidir. Bu analizle sorunların öncelik sırası belirlenir.

-Sayısal şemalar: Verilerin zaman içinde toplanıp, herkesin göreceği şekilde grafiğe dönüştürülmesidir. Zamana bağlı değişimlerin ortaya konulması yönüyle

⁴⁷ Chip R. BELL ve Ron ZEMKE, , *Şapka Çıkartıran Hizmet Yönetimi*, Çev: Günhan Günay, (Rota Yayınları, 1. Basım, İst,1998), s.160.

⁴⁸ BELL, ZEMKE, a.g.e., s.144-148.

önemlidir. Örnek olarak, bir hafta içinde gelen müşteri şikayetleri, bir saat içinde gelen siparişler bu tür şemalar için işe yarar malzemelerdir.

-Kontrol şeması: Bu şema temelde “ üst kontrol limitleri” ve “alt kontrol limitlerinin tanımlanması amacıyla çizgilerin eklendiği bir sayısal şemadır. Kontrol şeması üzerindeki limit çizgileri arasında kalan alan kabul edilebilir kalite alanıdır. Şema yorumlama becerisi gelişmiş olan yöneticiler, kaliteye ilişkin sorunları limit çizgileri arasındaki iniş ve çıkışları izleyerek müşteriden önce görür ve gerekli önlemleri alır.

-Serpme grafik: Neden-sonuç ilişkilerini görmek için yapılan, verilerin “krokisinin çıkarıldığı” bir grafik türüdür. Bir elemanın kaç saat çalıştığı ile müşteri şikayetleri arasındaki ilişki bilinmek istendiğinde; bir eksene çalışma saatlerini, diğer eksene de şikayetleri, ya da siparişleri koyarak bir serpme grafik hazırlanabilir.

-Histogram: Mal ya da hizmet üretme ve sunma sisteminin nasıl işlediğini gösteren bir başka grafik türüdür. Histogram çetele tablosunun değişik bir biçimidir. Örneğin, müşterilerin daha çok sabahın erken saatlerinde mi, sabahın geç saatlerinde mi yoksa öğleden sonra geç saatlerde mi telefon açtıklarının bilinmek istenmesi durumunda çetele tutulabilir.

Bu teknikler çalışanların işlerini yaparken nasıl bir yol izlediklerini, işini yaparken zaman ve iş yönünden kimlere bağlı olduklarını görmelerini sağlar. Böylece mal ve hizmet hatalarının nedenlerini önceden görme ve önlem alma imkanları sağlar.

Eğer insanların ilk defada doğru yapmaları isteniyorsa, ne yapmaları ve niçin yapmaları, nasıl yapmaları, yaptıklarının anlamını ve onların performanslarını ölçmeyi öğrenmeleri ve personelin doğru yönlendirilmiş olması gerekir.⁴⁹

8. Tam Katılım

Takım çalışması takım üyelerince ortaya konulan fikirlerin tartışılarak bir uzlaşmaya varılmasını gerektirmektedir.⁵⁰ Takım çalışmasındaki bu felsefe, takım

⁴⁹ Stephen F. WITT ve Luis MOUTINHO, *Tourism Marketing and Management Book*, (PrincessHall International Ltd U.K., 1995), s.238.

⁵⁰ Bilgehan GÜRLEK, “ Nasıl Bir TKY”, *Önce Kalite*, Sayı:5, (Ekim 1993), s.31.

üyelerini rahat hareket etmeye ve fikirlerini daha net şekilde açıklamalarına yardımcı olmaktadır. Aksi durumda takım üyeleri, grup uyumunu bozabilir endişesiyle hareket ederek, farklı fikirleri geliştiremeye bilirler. Takım çalışmasının en önemli ilkesi olan uzlaşma, bir anlamda esnekliği gerektirmekte ya da gerçeğin tek yönlü olmayışından hareket etmektedir. Buradaki önemli nokta, uzlaşma sağlanırken tutarlılığın korunmasıdır.

Konaklama işletmelerinde müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme sağlanabilmesi için; iletişim, eğitim, motivasyon ve çalışanların kararlara katılımları önemli rol oynamaktadır. Katılımcılığın bir örgüt kültürü olarak tüm departmanlara ve bireylere yayılabilmesi için,⁵¹ çalışanların işletmeyi sahiplenme duygusu geliştirilmelidir. Bu duygu; çalışanlar kendilerini işletmenin bir üyesi olarak değerlendirmeleri sonucunda, gerek fiziksel, gerekse duygusal gücünü en etkin şekilde kullanmalarını öngörmektedir. Personelle sağlanan yatay ve dikey iletişim, yetkilendirme ve güçlendirme personeli sahiplik duygusu kazanmada motive edici rol oynamaktadır. Ayrıca karar verebilme gücü geliştirilmelidir. İnsanlardaki gizli yetenek ve becerilerin ortaya çıkarılması; düzenli eğitim, iletişim ve geri bildirimle sağlanabilmektedir. Çalışanların işletmede etkinliklerini sağlama; kendi kararlarını verebilme yeteneklerinin geliştirilmesiyle doğru orantılıdır. Çalışma gruplarının oluşturulmasında sağlanan avantajlar genel olarak şu şekildedir.⁵² İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulabilirler.

-Grup çalışması kişilerin teknik bilgilerini geliştirir. Konuya bütünsel bakarak işlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur, yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.

-Çalışanlara grup çalışması aşlanarak, sorun çözme yetenekleri geliştirilir.

-Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel etkileşimi ve iletişimi güçlendirir.

-Ekonomik analiz, çağdaş yönetim, katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.

-Çalışanların, işlerini seven, başardıklarıyla gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

-Çalışanların süreçleri geliştirmeye, verimi artırmaya, yeni ürün ve hizmetler için fikir geliştirmeye, spesifik problemleri çözmeye, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeye, insanların işlerinden aldıkları tatmini artırmaya ve hiyerarşik

⁵¹ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Ver.Der.Özel Sayı* (1996), s.31.

⁵² KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.34.

baskıları azaltmayı hedeflemektedir. Ekip çalışmasının, işletmedeki işlevlerin yeniden yapılandırılması için imkanlar yaratarak işletmede olanları açıkça görmelerini sağlayabilir. Böylece çalışanlar, başkalarını kollamak yerine, önlere bakarak ilerleyebilirler.

-Ekip çalışmasına dayalı bir kültür geliştiğinde, çalışanlar geleceğe korkuyla değil, ümitle bakabileceklerdir. Kurum için iyi olanın kendileri için de iyi olacağına inanacak ve o yönde çaba harcayacaklardır.⁵³

Çalışanların katılımını sağlayacak en önemli faktör, yeterli mesleki eğitimidir. Ancak bu yolla dönüşüm sürtünmesiz, arızasız geçirilebilir. İnsan işyerinde bir makinanın parçası ya da verilen komutu yerine getiren bir robot değil, fikir varlığı ile de bir bütün olarak çalışmaya layıktır.⁵⁴ Yönetime katılma kapsamında; Amerikan Çalışma Enstitüsü'nün geliştirdiği (Yönetimin Sürekli İyileştirilmesinde Altyapının Yaratılması) PAR Modeli, yönetime katılma kültürünün geliştirilmesini hedeflemektedir. PAR (Participation, Achivement, Reward) sözcüklerinin karşılığı olarak, katılım, başarı ve ödüllendirme model kapsamında ele alınmaktadır. Modelin içeriği tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2 · PAR Modeli

KATILIM	BAŞARI	ÖDÜLLENDİRME
Takım temelli çalışma	Performans ölçütleri: organizasyon,takım,birey	Ödüllendirme sistemleri
İş yönetimine katılım	Kalite ve müşteri odaklılık	Tanımmave takdir programları
Çalışanlarla teknolojiyi birleştirme İletişim ve bilgi paylaşımı	Eğitim ve sürekli öğrenme	İş güvenliği
	Organizasyon yapısının, yönetimin ve destekleyici rollerin yapısını yeniden tanımlama	Çalışma yaşamında kalite

Kaynak: John V.HICKEY, Jill CASNER, "How to get true employee participation",
Training&Development, V:51, I:2, (Şubat 1998), s.58-62.

⁵³ Beverly GOLDBERG, "Ekip Çalışmasının Önemi", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:2, (Mayıs, 1997), s.10.

⁵⁴ Hüseyin PEKER, "Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı Giderek Daha Fazla Artıyor", *Verimlilik Der.*, (1991/4), s.69.

PAR Modeli kapsamında, Amerikan Çalışma Enstitüsü katılım kültürü yaratmak için şu tavsiyelerde bulunmaktadır.⁵⁵

-İş süreçlerinin işleyişi hakkında tüm çalışanlara eğitim verilmeli, böylece çalışanların katılımları artırılarak sorumluluk ve rollerindeki değişim yakalanabilir.

-Planlamaya ve insan kaynaklarının sistemleştirilmesine gerekli kaynak ve zaman ayrılmalıdır.

-Çalışanların yeni sisteme göre seçilmesi ve koordine edilmesi sağlanmalıdır.

-Kullanılan yeni teknolojiyle ilgili eğitim verilmelidir.

-Çalışanların tedarikçilerle ve mühendislerle sürekli görüşebilmeleri sağlanmalıdır.

-Yeni kullanılan teknolojinin işçi sağlık ve güvenliğine etkisi belirlenmelidir.

-Çift yönlü, etkin iletişim ve geri bildirim tekniklerinin etkin uygulanması için kanallar açılmalıdır.

-Takım çalışması kültürünün ve sürekli iyileşmenin desteklenmesi için iletişim teknolojisinin kullanılması gereklidir.

Toplam kalite yönetimi, her çalışmanı işletmenin bir üyesi olarak ele alır ve birinci derece üstün görür. Buradan hareketle, dış müşteri gibi çalışanları da iç müşteri olarak değerlendirerek mal ve ya hizmet üretim ve yönetim sürecine onların katılımını sağlar. Çalışanların katılımcılığı, üstlere tabi olmak ya da kendilerine devredilen yetkileri kullanmak şeklinde anlaşılmalıdır. Katılım, hedefleri belirlemede, karar almada ve problem çözmede çalışanların gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamı taşır.⁵⁶ Katılımcılığın gönüllü olması, üst yönetimin bizzat bu konu üzerine gerekli özeni göstermesiyle sağlanabilir. Üst yönetimin çalışanlara verdiği değer ve bunu hissettirmesiyle, çalışanlar yetki almaya hazır hale getirilirler. Katılımcı yönetim yaklaşımı, üst yönetimi, yetkisini devretmeye hazırlarken, çalışanları da motive ederek yetki almaya hazırlar.⁵⁷ Bu yöntem özellikle konaklama işletmeleri için çok önemlidir. Çünkü konaklama hizmetlerinde yapılan hatalar daha belirgindir. Çin atasözünde denildiği gibi “ bir zincirin gücü en zayıf halkasının gücü kadardır.” Bu nedenle, hizmetin üretildiği süreç içine dahil olan, ancak katılımı sağlanamayan tek bir birim

⁵⁵ John HICKEY, Jill CASNER, “How to Get True Employee Participation”, *Training & Development*, V:51, I:2, (Feb, 1998), s.58-62.

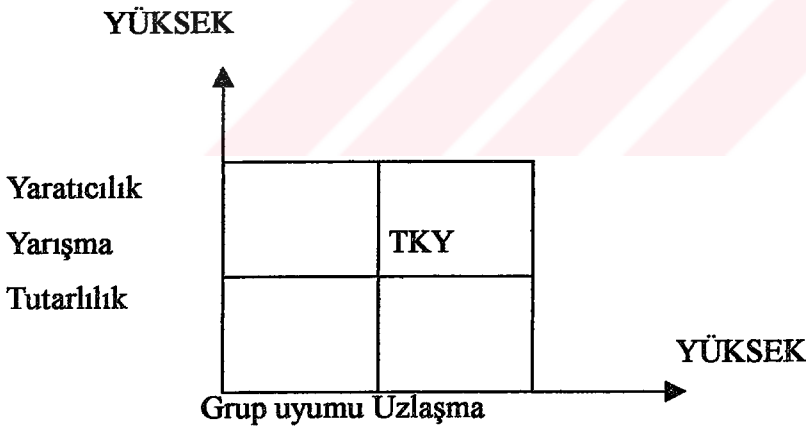
⁵⁶ Asuman AKDOĞAN, “ Toplam Kalite Yönetimi”, 5. *Ergonomi Kongresi*, İstanbul, (1995), s.116.

⁵⁷ Meryem Akoğlan KOZAK, “Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: İlkeler ve Yönetimsel

dahi olsa bu durum sonuçta diğer birimleri de etkileyecek ve nihai müşteri kaliteli hizmet alamayacaktır.⁵⁸

İşletme içinde tüm birimlerin kalite yönetimine katılmaları gereklidir. Yönetime katılım hem iş görenlere, hem de işletmeye bir çok yönden avantaj sağlar. Bireylerin birlikte ürettikleri ürün ya da hizmet, tek tek ürettiklerinin toplamından daha fazladır. Tüm çalışanları işletme yönetimine katmak, işletme içerisinde takım çalışmasının gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir. Takım çalışması ise, “takım üyelerince ortaya konulan fikirlerin tartışılarak bir uzlaşmaya varılmasını” gerektirmektedir.⁵⁹

Yönetime tam katılım, takım üyelerini rahat hareket etmeye ve fikirlerini daha net şekilde açıklamalarına yardımcı olur. Aksi durumda takım üyeleri, grup uyumunu bozabilir endişesiyle hareket ederek, farklı fikirleri ortaya koymada zorlanırlar. Takım çalışmasının en önemli ilkesi olan uzlaşma, bir anlamda esnekliği gerektirmekte ya da gerçeğin tek yönlü olmayışından hareket etmektedir. Buradaki önemli nokta, uzlaşma sağlanırken tutarlılığın nasıl korunacağıdır. Yani tutarlı davranış nasıl korunacaktır? Ulaşılması gereken toplam kalitenin yaratıcılık ve grup uyumunun yüksek bir düzeyde ve denge içerisinde nasıl sağlanacağı şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6 : Toplam Kalite Yönetim Dengeleri

Bilgehan GÜRLEK, “ Nasıl Bir TKY”, *Önce Kalite*, Sayı:5, (Ekim, 1993), s.31.

Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, (1998/3), s.95.

⁵⁸ Şeyhmus BALOĞLU, “ Toplam Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması” *Anatolia*, Yıl:5, Sayı:3, (1994), s.34.

⁵⁹ Bilgehan GÜRLEK, “ Nasıl Bir TKY”, *Önce Kalite*, Sayı:5, (Ekim, 1993), s.31.

Belirtilen bu dengenin sağlanması, yani müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme sağlanabilmesi için, iletişim, eğitim, motivasyon ve çalışanların kararlara katılımları önemli rol oynamaktadır. Katılımcılığın bir işletme kültürü olarak tüm departmanlara ve bireylere yayılabilmesi için, örgütsel değerlerin işletmeye yerleşmesi gereklidir. Bu değerlerin başında “örgütü sahiplenme” ve “bireylerin karar verme güçlerinin geliştirilmesi” bulunmaktadır.⁶⁰

9. Hatasızlığa Ulaşma

Toplam kalite yönetiminde, mal ve hizmetlerde hatasızlığa ulaşarak yüzde yüz kalite elde etme amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, tüm hizmet süreçlerinde sürekli iyileşme, sonuçlar yerine süreçler üzerine odaklanma ve insan ilişkilerinin ön planda tutulmasına çalışılmaktadır.

Hatasızlığa ulaşma yalnızca mal ya da hizmetin üretim aşamasını kapsamakla kalmayıp, mal ve hizmeti oluşturan tüm girdilerin hatasız olmasını temel almaktadır. Hatasızlığa veya “sıfır hataya” ulaşabilmek için,⁶¹

-Her birey ve takım kendi işini ilk seferinde en iyi yapmaya ve işletmenin hedeflerine yöneltmelidir.

-Kalite kontrol faaliyetlerinin sadece kalite kontrol elemanlarına değil, hizmet faaliyetleriyle uğraşan tüm personele kaydırılması gerekir.

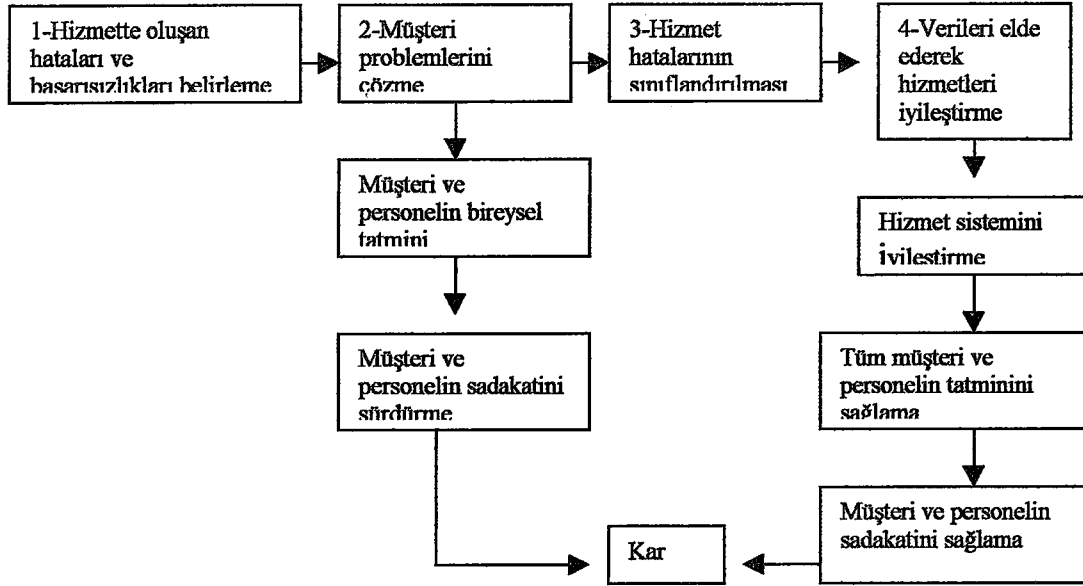
-Mal ya da hizmeti oluşturan tüm girdilerin hatasız olması sağlanmalıdır.

Hatasızlığa ulaşma, işletme hedeflerinin tüm çalışanlara duyurulması, hataların en aza indirilmesi ve yapılan hatalardan ders alınmasıyla elde edilebilir. Hatalardan ders alma yaklaşımı müşteri ve çalışan tatminini sağlayarak işletmenin karlılığını artırır. Şekil 7 'de müşteri şikayetlerini dikkate alarak hizmetlerin yeniden düzenlenmesi gösterilmektedir. Hizmetlerin yeniden düzenlenmesinin önündeki en büyük engel, tatmin olmayan müşterilerin ancak %5-%10'unun tatminsizliklerini işletme yönetimine bildirmeleridir.⁶²

⁶⁰ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, *Ver. Der. Özel Sayı* (1996), s.31.

⁶¹ PEKDEMİR, a.g.e., s.15.

⁶² Stephen S.TAX ve Stephen W.BROWN, “Recovering and Learning from Service Failure”, *Saloan Management Review*, Vol:40, N:1, (Fall 1998), s.77.



Şekil 7: Hizmetin Yeniden Düzenlenme Süreci

Stephen,S.TAX, Stephen W.BROWN, "Recovering and Learning from Service Failure", *Saloan Management Review*, Vol:40, N:1, (Fall 1998), s.77.

Konaklama hizmetlerinde "hatasızlığa" ulaşabilme, yönetimin müşterilerin getirecekleri eleştirilere açık olmalarından geçmektedir. Müşteriler çoğunlukla çözümün üretilemeyeceğini veya tepki oluşturarak aldıkları hizmetin kalitesinin daha da azalacağından çekinerek hataları yönetime bildirmek istemeyebilirler. Oysa, hatasızlığa ulaşabilmek, müşterilerden alınacak geribildirimle sağlanabilecektir.

10.Kurumsal Kültürü Oluşturma ve Değişime Yönelme

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar,değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır.⁶³ Örgüt kültürünün iki temel işlevi üzerinde durulmaktadır. Bunlar:⁶⁴

-İşsel bağlılığı kolaylaştırmak: Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki yerlerini belirleyerek güç ve statü dağılımı ile üyeler arası ilişki sistemlerini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren örgüt ideolojisini kapsamaktadır.

⁶³ AKIN, ÇETİN, EROL, a.g.e., s. 226.

⁶⁴ Belkıs ÖZKARA, *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, (Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999), s.84.

-Dış çevreye uyarlama: Kültür, örgütün misyon ve stratejilerini, amaçlarını, amaçlara ulaşmak için kullandığı araçları ve çalışanların amaçlara nasıl ulaşacaklarını ölçmek için oluşturduğu ölçütleri kapsamaktadır.

Toplam kalite kültürünün bu örgüte yerleştirilmesi, öncelikle üst yönetimin bu kültürü benimsemesini gerektirmektedir. Üst yönetimin toplam kalite kültürünün yerleşmesi için kararlı davranması tüm çalışanları motive etmede önemli rol oynamaktadır. Toplam kalite kültürünün yerleşmesinde üst yönetim, sorumluluğu başka birisine devretmek yerine üzerine almalıdır. Yeni bir örgütsel kültürü yerleştirerek, değişimi sağlamak kolay olmayan bir çabadır. Çünkü insanlar genel olarak, “bilinmeyen” riskinden korunmak için değişime karşı direnç gösterirler. Üst yönetim kalite kültürünü anlatarak ve uygulayarak yerleştirdiği süreçte, tüm çalışanlar bu kültürün avantajlarını gördüklerinde değişim daha kolay sağlanabilecektir.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAZARLARININ HİZMET YAKLAŞIMLARI

A) DEMING YAKLAŞIMI

Toplam Kalite Yönetimi yazarlarından W. Edward Deming yönetimi değiştirecek bir dönüşüm yaratılması gerektiğine inanmaktadır. Yöneticilerin düşüncelerini yalnız para ve üründen, insan ve süreçlere yöneltmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, “yeniden yapılanma ya da revizyon değil, temelden en üst düzeye kadar bir transformasyon”⁶⁵ yaklaşımını benimsemiştir.

Deming sorunların belirlenmesinde ve çözümlerin geliştirilmesinde en önemli sorumluluğun üst yönetimde olduğunu ifade etmektedir. Bütün kalite hatalarının sebeplerinin %85’inin çalışanlardan değil, üst yönetimden kaynaklandığına inanmaktadır.⁶⁶ Deming’in üzerinde durduğu bir konu da değişkenliktir. Mal ya da hizmetlerde görülen değişkenliğin (varyasyon) sürekli olarak azaltılarak kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bütün kalite uzmanları, değişkenliğin her türünün

⁶⁵ W. Edward DEMING, “Transformation of American Management”, *Empowering Business Resources: Executive Excellence on productivity*, Ed. Ken Shelton, Illinois, (1990), s.105.

⁶⁶ W. DREWERS, *Quality Dynamics for the Service Industry*, (ASQC Quality Press, U.S.A., 1991),

hizmetlerdeki farklılığın kalitenin en büyük düşmanı olduğu konusunda birleşmektedirler.⁶⁷ Deming'in önem verdiği bir diğer konu da, bir çok kalite ve hizmet probleminin temel istatistikî metotlar kullanılarak çözülebileceğidir. Yine kalite geliştirmede hizmet haritası kullanmayı savunmaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmet haritasının kullanılması, yöneticiler ve çalışanları sürekli olarak kalitenin gereklerine ulaşip ulaşmadıklarını kontrol edebilme şansı sunmaktadır. Bu yöntemle yöneticiler bir gelişme planı ve problem çözme yönteminin nasıl gerçekleştirileceğine karar verebilirler.⁶⁸

Deming'in ismi ile özdeşleşen 14 ilkesi⁶⁹ işletmeler için gerçek anlamda değişim özellikleri taşımaktadır:

-Mal ya da hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratılarak, rekabet edebilir hale gelinmelidir.

-Mal ve hizmetlerin üretim ve sunumunda yeni felsefe benimsenmelidir. Takım çalışmasına yönelik ve dönüşümcü bir hizmet liderliği tarzı uygulanmalıdır.

-Mal ve hizmet kalitesine ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçilmelidir. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacı ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü kalite kontrolün maliyeti daha yüksektir.

-Tek bir tedarikçiyle çalışmak, uzun süreli bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurmayı sağlar. Bu da kalite standardının korunmasına katkıda bulunur.

-Kalite ve üretkenliği artırıp, maliyetleri düşürmek için hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir. Mal ve hizmetlerdeki sürekli yenilik fikri, yeni hizmetler yaratacağından müşteri tatminini sağlayacaktır.

-Hizmetiçi eğitim kurumsallaştırılmalıdır.

-Liderlik kurumsallaştırılmalıdır. Liderlik katılımcı ve dönüştürücü olmalıdır.

-Personeli engelleyen korkular ortadan kaldırılmalı ve personele inisiyatif kullanma hakkı verilmelidir.

⁶⁷ Mete ŞİRVANCI, "Deming'in Kalite İlkeleri ve Firma Yönetimi İçin Düşündürdükleri", *ISO Dergisi*, Sayı:313, İstanbul, (1992), s.38.

⁶⁸ DREWERS, a.g.e., s.4.

⁶⁹ W. Edward DEMING, *Out of The Crises*, (Massachusetts Institute of Technology, U. S. A., 1992), s.23-24. (Daha geniş bilgi için bkz. a.g.e. s.25-90.

-Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırılarak, çapraz fonksiyonel takımlar oluşturulmalıdır. Bu şekilde iş çalışanların motivasyonu artarken, iş monotonluğu da ortadan kaldırılmış olacaktır.

-Slogan ve hedeflerle yönetim yerine süreçlerle yönetim benimsenmelidir. Düşük mal ya da hizmet kalitesinin nedeni çalışanlardan önce sistemde aranmalıdır.

- Standartlarına sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, liderlik geliştirilmelidir.

- Her kademedeki çalışan insanların yaptıkları işlerden gurur duymalarını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Ödüllendirmeler bireysel bazdan öte takım bazında yapılmalıdır.

-İşletmedeki herkesin, toplam mal ya da hizmet kalitesini sağlayacak dönüşümü gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Deming'in özeti verilen 14 yönetim ilkesi hizmetler için önem oluşturmaktadır. Ancak ne yazık ki bu dönüşümün önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Bu engeller değişimin önündeki ölümcül hastalıklar olarak görülmektedir. Yönetim, bu hastalıkları iyi teşhis ederek tanımalı ve ortadan kaldırmanın yollarını araştırmalıdır. Bu hastalık ve engeller : ⁷⁰ Kararlı, tutarlı bir amacın olmayışı, kısa vadeli karların öncelikli olması, hedeflerle yönetim, yönetimin istikrarsızlığı, bir işletmeden diğerine geçişlerdir. Konaklama işletmelerinde personel devir oranı oldukça yüksektir. Bu durum da sürekli tepki ve direniş ortamının olmasına yol açarak, takım ruhunu ortadan kaldırmaktadır.

Deming'in kalite yaklaşımının daha sistematik olarak ortaya konulmasında, geleneksel işletme ile Deming işletmesi arasındaki ayrımın belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu farklılık tablo 3'teki gibi gösterilebilir. ⁷¹

⁷⁰ DEMING, a.g.e., s.97.

Tablo 3: Geleneksel İlkeler Dayalı İşletme ile Deming'in İlkelerine Dayalı İşletmenin Karşılaştırılması

GELENEKSEL İLKELER	DEMİNG'İN İLKELERİ
Kalite pahalıdır.	Kalite maliyetleri düşürür.
Kalite için muayene gereklidir.	Muayene son çaredir. Sistem hatasız mal ya da hizmet üretebiliyorsa muayeneye gerek yoktur.
Kaliteyi, kalite kontrol uzmanları ve muayeneciler sağlarlar.	Kalite yönetim kurulu odasında yapılır.
İmalat süreci yabancı uzmanlar tarafından optimize edilebilir. Sistemde daha sonra değişiklik yapılamaz, işçilerin katkısı olamaz.	Süreç optimize edilemez ancak her zaman iyileştirilebilir.
İş standartları, kota ve amaç koyma verimliliği artırabilir.	Tüm iş standartlarının ve kotaların kaldırılması gerekir.
Motivasyon için korkutmak ve ödüllendirmek uygun yöntemlerdir.	Korku felakete yol açar.
Çalışanlar, eşya gibidir. İhtiyaç olunca çok almır, ihtiyaç olmayınca işten çıkarılır.	Çalışanlara iş güvencesi sağlanmalıdır.
En iyi Performans göstereni ödüllendirmek, en kötüsünü cezalandırmak, verimliliği ve yaratıcılığı artıracaktır.	Farklılıklar sistemden kaynaklanır. Ortalamanın üzerindeki performansı ödüllendiren, altındaki cezalandıran değerlendirme yöntemleri, ekip çalışmasını engelleyerek işletmeye zarar verir.
Girdileri ucuza satan tedarikçiden al.	Kaliteye kendini adanmış tedarikçiden satın al.
Fiyat kırmak için tedarikçileri bir birine düşür.	Tedarikçilerle sıkı işbirliği yap.
Fiyata bağlı olarak sık sık tedarikçi değişir.	Tedarikçilerin kalite ve maliyetlerini geliştirmeleri için onlarla uzun süreli ilişki geliştir.
Kar, geliri artırıp maliyetleri düşürerek yapılır.	Kar sadık müşterilerden elde edilir.
Kar, bir firmanın en önemli göstergesidir.	Önemli gösterge yalnızca kar değildir.

Kaynak: John A. BYRNE, "Kalitenin Babası Deming'i Hatırlarken", Çev:Alp ÖNAL, *ISO Dergisi*, Sayı:337, (Nisan1994), s.43.

B) JURAN YAKLAŞIMI

Juran, kaliteyi, "kullanıma uygunluk" olarak tanımlarken, kalitenin yalnızca kalite kontrol departmanının işi olmadığını, kalitenin işletmedeki tüm departmanların ve tüm çalışanların sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. Juran'ın kalite öğretisinin temeli, üst yönetimin sorumluluğu görüşüne dayanmaktadır. Bu düşünceye göre, kalite

⁷¹ John A. BYRNE, "Kalitenin Babası Deming'i Hatırlarken", Çev:Alp ÖNAL, *ISO Dergisi*, Sayı:337.,

yönetiminde başarı üç temel unsura dayanmaktadır. Juran Trilojisi olarak adlandırılan kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirmeyi toplam kalite yönetim sürecinin aşamaları olarak belirtmektedir. Buna göre:⁷²

i. Kalite planlama aşamasında;

1. Müşterilerin kimler olduğu belirlenmelidir.
2. Müşterilerin ihtiyaçları belirlenmelidir.
3. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmet geliştirilmelidir.
4. Geliştirilecek ürün ve hizmetlerin üretimini sağlayacak süreçler oluşturulmalıdır.
5. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hizmet faaliyetine başlanmalıdır.

ii. Kalite kontrol aşamasında;

1. İşletmenin kalite performansı kontrol edilmelidir.
2. Kalite amaçlarıyla gerçek kalite performansı karşılaştırılmalıdır.
3. Elde edilen bulgular çerçevesinde kalite geliştirme faaliyetleri sürdürülmelidir.

iii. Kalite geliştirme aşamasında;

1. Mal ya da hizmet kalitesini geliştirmeyi güvence altına almak ve gerekli alt yapısı oluşturulmalıdır.
2. Kalite projeleri oluşturulmalıdır.
3. Her proje için görevleri açık olarak belirlenmiş takımlar kurulmalıdır.
4. Proje çalışma grubuna, başarıya ulaşabilmesi için motivasyon ve eğitim gibi gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.

C) CROSBY YAKLAŞIMI

Crosby, kalite yönetiminde aktivitelerin sistematik bir biçimde organize edilmesine, problemlerin oluşmadan önce kontrol altına alması ve önlemesi gerektiğine inanmaktadır. Crosby de ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla 14 basamaklı bir program geliştirmiştir. Bu programın temel adımları şöyle sıralanmaktadır:⁷³

(Nisan1994), s.43.

⁷² J.M.JURAN, *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*, (The Free Press, New York, 1989), s.20-21.

⁷³ DREWERS, a.g.e., s.13-14.

-Yönetimde kararlılık: Toplam kalite yönetiminin işletmeye uygulanmasında, yönetimin kararlı olması, kendini adanması, müşterilerinin kimler olduğunu ve neler beklediklerini iyi belirlemesi gereklidir.

-Kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması: Her departmandan tecrübeli temsilcilerden oluşan kişilerle kalite geliştirme ekipleri oluşturulmalıdır.

-Kalitenin ölçülmesi: İşletmede kalite ile ilgili mevcut ve doğabilecek problemleri belirlemek için süreçler kontrol edilmelidir.

-Kalite maliyetinin değerlendirilmesi: Kalite geliştirmenin maliyetini değerlendirerek, bunu etkin yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.

-Kalite konusunda bilinçlenme: İşletmede tüm çalışanların ürün ve hizmetler konusunda kalite geliştirme fikrinin uyanması sağlanmalıdır.

-Düzeltilici önlemler: Hizmet üretim ve sunum aşamalarda ortaya çıkan problemler sistematik olarak çözümlenmelidir.

-Sıfır hata planlaması: İşletmede sıfır hataya ulaşılması için devamlı görev yapacak bir komite oluşturulmalıdır.

-Kalite eğitimini geliştirme: İşletmede bütün seviyedeki çalışanlar kalite iyileştirme ve kontrol süreçlerini konusunda eğitilmelidir.

-Sıfır hata günü: İşletmede çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için sıfır hata günü düzenlenmeli ve bu gün çeşitli etkinliklerle kutlanmalıdır.

-Hedef belirleme: Yöneticiler, çalışanların hem bireysel hem de grup içerisinde hedef belirleme ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmelidir.

-Hata sebep çözüm programı: Çalışanların problemleriyle ilgili olarak, yönetim ile iletişim kurabilmelerini sağlayarak, kalite geliştirme hedeflerine yardımcı olunmalıdır.

-Tanınmayı sağlama: Kalite geliştirme çalışmalarına katılanların başarıları takdir edilmelidir.

-Kalite konseyinin oluşturulması: İşletmede düzenli aralıklarla kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişimin sağlanması için kalite konseyi oluşturulmalıdır.

-Yapılan işlemleri tekrarlama: Kalite geliştirmenin sonuçlanan bir program olmadığını, aksine hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olduğunun vurgulanması.

D) FEIGENBAUM YAKLAŞIMI

A.V. Feigenbaum toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarını ortaya atmıştır. Toplam kalite kontrolü; bir işletme içindeki pazarlama, mühendislik, üretim, endüstriyel ilişkiler, insan kaynakları, finans gibi çeşitli birimlerin çabalarını entegre eden, ekonomik olarak müşteri isteklerini tam olarak karşılamayı hedefleyen faaliyet olarak tanımlamaktadır.⁷⁴

Feigenbaum “ilk defada doğru yapmak” ilkesini benimseyerek, müşteri tatminini hedeflemektedir. Çalışmalar göstermiştir ki; günümüzün müşterisi eğer sunulan ürün ya da hizmetten tatmin oluyorsa onu almakta ve bunu farklı sekiz kişiye söylemektedir. Fakat, tatmin olmamış ise, en az yirmi iki kişiye memnuniyetsizliğini belirtmektedir. Bu sebeple kalite yatırımları günümüz rekabet ortamında işletmelere avantajlar sağlamaktadır.⁷⁵

Feigenbaum, Deming ve Crosby gibi işletmelerde toplam kalitenin uygulanmasında bazı ilkeler geliştirmiştir. Bu ilkelerin uygulanmasında yöneticinin kalite anlayışı ile diğer disiplinleri (pazarlama, finans, insan kaynakları ve diğer bilgileri) en iyi seviyede uyumlu olarak kullanabilmesi gereklidir. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir.⁷⁶

-Kalite, organizasyonu kapsayan bir süreç ve müşteri istek ve arzularını ifade etmektedir.

-Kalite ve maliyet birbirinden ayrı değil, bir bütündür.

-Kalite bir yönetim metodu olarak, hem bireysel hem de grup çalışma ruhunu geliştirir.

-Kalite bir ahlak felsefesidir ve sürekli gelişmeye yönelik çaba gerektirir.

-Kalite işletmede verimliliğin sağlanması için en az sermaye yoğun tekniklerin kullanılmasını sağlayacak ve maliyet etkinliğini getirecek bir araçtır.

-Kalite müşteriler ve personel arasında oluşturulacak bir toplam sistem çerçevesinde yürütülür.

⁷⁴ Armond V. FEIGENBAUM, *Total Quality Control*, (Mc Graw-Hill Inc., Third Edition, New York, 1991), s.13.

⁷⁵ DREWERS, a.g.e., s.7.

⁷⁶ FEIGENBAUM, a.g.e., s.828.

Kalitenin sağlanması maliyetleri aşağıya çekerken, mal ve hizmet kalitesini de artırmaktır. Artan mal ve hizmet kalitesi müşteri tatminini sağlayarak, işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır.

E) ISHIKAWA YAKLAŞIMI

Kaoru Ishikawa, istatistiksel kalite kontrol araçlarıyla kalite yönetimine yaptığı katkılarla tanınan bir yönetim bilimcidir. İstatistik eğilimli olmasına karşın, daha çok “insanı” temel alan bir yapıya sahiptir. Amacı, kaliteyi sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkartıp, herkesin konuyla ilgilenmesini sağlamaktır.⁷⁷

Japonya, Ishikawa ile birlikte, Deming’in kontrol çevrimlerine yeni bir bakış açısı getirerek “kontrol” kelimesinin değişik algılanmasını engellemek için önemli bir adım attı. Kontrol kelimesi Dr. Taylor tarafından “planla, yap, gör” (plan, do, see) kelimeleriyle açıklanıyordu. Ishikawa’nın tanımı daha açık bir şekilde “planla, yap, denetle, harekete geç” (plan, do, check, action) olarak yeniden düzenlendi ve ünlü PYDH çevrimi oluştu.⁷⁸

Bu çevrimde üretilecek mal ve hizmetlerin öncelikle planlanması, daha sonra üretimi, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve aksaklıkların belirlenerek, bunların giderilmesi için önlemler alınmasını öngörmektedir. Çevrimin aşamaları şu şekildedir:

i. Planla

1. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi: Politikaların üst yönetim tarafından belirlenmesi, astlar ve kurmaylar tarafından da analiz edilmesi gerekir. Hedefler ise, tüm departmanların iş birliğini sağlayacak şekilde rakamsal olarak somut şekilde belirlenmelidir. Politika ve hedefler tutarlı olmalı ve tüm birimlere yayılmalıdır.

2. Hedeflere ulaşma yöntemlerinin belirlenmesi: Hedeflere ulaşma yöntemleri net olarak belirlenmeli ve standardize edilmelidir. Standardizasyon ve kontrolün gerçekleştirilmesi için öncelikle süreci oluşturan neden faktörlerinin kontrol edilmesi gerekir. Bu yöntem ile sorunlar ortaya çıkmadan önlenebilir.

3. Eğitim ile ilgilenilmesi: Hazırlanan mevzuatın ve standartların, çalışanlara verilebilmesi için eğitim ön koşuldur.

⁷⁷ AKIN, ÇETİN, EROL, a.g.e., s.108.

ii.Yap

4.İşin uygulanması: Standartlar ve mevzuat her zaman yeterli olmayabilir. Bu yetersizliği ancak deneyim ve ustalikle giderebilir. Uygulama adımında ise, insanları makine olarak gören anlayışın terk edilmesi, emir komuta zincirinin yerine gönüllülük ilkesine dayalı bir anlayışın benimsenmesi gerekir.

iii.Denetle

5.Uygulama sonuçlarının denetlenmesi: İşler belirlenen standartlara uygun gittiği sürece müdahale yapılmamalı, ancak aksamalar görüldüğünde denetim uygulanmalıdır. Aksaklıkların belirlenebilmesi ise temel politikalar, hedefler, standartlar ve eğitim yöntemlerine ilişkin tanımların net olmasına bağlıdır. Süreçler etkili bir şekilde denetlenebilirse, aksaklıkların en aza indirilmesi mümkün olabilir.

iv.Harekete Geç

6.Yapılması gerekenin yapılması: Aksaklıkların belirlenmesinde sonuçlar yoluyla denetim yapmak yeterli olmayabilir. Neden faktörlerinin belirlenip, düzeltici faaliyetlerin uygulanması gerekir. Tekrarların önlenmesi için de, sorunların kaynağına inilmeli ve kalıcı çözümler üretilmelidir. Bunun için, Ishikawa işletmede üst yönetimden en alttaki çalışana kadar herkesin istatistiksel teknikler konusunda eğitilmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu yönetim anlayışı, tüm çalışanların katılımını ve problem çözmeye odaklanmasını hedeflemektedir.

Bu bağlamda, Ishikawa istatistik kalite araçlarını şöyle sınıflamıştır:⁷⁹

- Basit istatistik metotları (yedi temel araç): Pareto analizleri, neden ve etki diyagramı, stratifikasyon, kontrol listeleri, histogram, dağılım diyagramları, grafik ve kontrol listeleri.

- Orta dereceli istatistik metotları: Bu metotlar, mühendisler ve kalite uzmanlarınca kullanılan tekniklerdir. Örneklemi seçme teorisi, istatistiksel örneklemi muayene, istatistiksel test ve tahminlerin değişik yapılaş metotları, deneylerin düzenlenmesi metodu, faydalı duyuşal test metodu,

- İleri düzey istatistiksel metotlar: Bunlar yüksek matematik bilgisi ve temel istatistik bilgileri gerektiren metotlardır. Bunlar ancak kalite uzmanları ve danışmanlar

⁷⁸ GÜR, a.g.e., s.23.

⁷⁹ Kaoru ISHIKAWA, *What is Total Quality Control, The Japanese Way*, Translated by David J. Lu, (Prentice-Hall, U.S.A.,1985), s.198.

ve sınırlı sayıda mühendis tarafından kullanılabilir. Bu metotlar: İleri derecede deneylerin düzenlenmesi metodu, çok değişkenli analizler, değişik süreç araştırma metotlarıdır.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL BAŞARI VE BAŞARISIZLIK KOŞULLARI

Toplam kalite yönetimi bütüncül bir yaklaşımla mal ve hizmetin üretimine konu olan tüm faktörlerin kaliteli olmasını öngörmektedir. Ayrıca bitmiş mal ya da hizmet yerine üretim süreçleri üzerine yoğunlaşmakta ve müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda toplam kalite yönetiminin başarı ve başarısızlık koşulları ele alınıp ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

A)BAŞARI KOŞULLARI

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması, birçok önemli bileşenin aynı anda uygulanmasını gerektirir. Başarıyı sağlayacak bileşenler şu şekilde özetlenebilir:⁸⁰

-Müşteri tatmini temel hedef olmalıdır. Nihai müşteriler yanında faaliyet zinciri içindeki müşteriler, yani iç müşterilerin de tatmini sağlanmalıdır.

-TKY'nin başarıyla uygulanması her kademe yürütülecek eğitimle sağlanabilir. Eğitim; yönetim programlarına uyumlu olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidir.

-İnsan kaynaklarının etkin kullanımı için her kademe katılım sağlanmalıdır.

-Başarılı organizasyonun temel taşlarını, ortak hedef ve sorumluluklara sahip bölümler arası yetkililerden oluşan ekipler teşkil etmelidir.

-İletişimin etkin olarak gerçekleştirilmesi ve herkese açık bilgi sisteminin kurulması gerekir.

-Yetki ve sorumlulukların devri ile kademe sayıları azaltılmalı, yalın organizasyon ilkeleri benimsenmelidir.

-Bir ürün ve hizmetten beklenen özellikler spesifik, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir bir şekilde olmalıdır.

⁸⁰ Hüseyin ÖZGEN ve Halil SAVAŞ, "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi

-Tüketiciler ürün ve hizmet hakkındaki düşünceleri etkin bir geri besleme mekanizması ile yöneticilere iletmeli ve gerekli değişiklik kararları hızlı bir şekilde alınmalıdır.

-Kalite sorunlarını daha ortaya çıkmadan önce teşhis etme ve önlem alma politikası benimsenmelidir. Bu tutum tıpkı koruyucu hekimlik gibi yüksek maliyetli sorunların ortaya çıkmasını engeller. Bu da TKY'nin dayandığı temel noktalardan birisidir.

-Yüksek kalitenin yönetici-iş gören arasındaki güven ve amaç birliği ile gerçekleşebileceği asla unutulmamalıdır.

-Tepe yönetiminin TKY felsefesine içtenlikle inanması, bu sistemi uygulama arzusu ve özellikle de kararlılığına sahip olması gerekir. Ayrıca, organizasyonun kendisine özgü, uzun sürede, mümkün olduğunca az direnç gösterilmesini sağlayacak tarzda bir kalite kültürü oluşturması başarının temel koşullarındandır.⁸¹

B) BAŞARIYI OLUMSUZ ETKİLEYEN ETMENLER

Uygulamada ortaya çıkan sorunları iki grupta incelemek mümkündür. Birincisi, kalite konusunda var olan yanlış düşünceler, ikincisi ise, toplam kalitenin anlaşılması ve uygulanmasında yapılan yanlışlar ve eksiklerdir. Bu özellikler, işletmeler açısından oldukça önemli olan TKY felsefesinin etkili olarak çalışmasını engellemekte ve başarısız uygulamalara sebep olmaktadır. Bu uygulamalara yol açan sorunlar ise genel olarak şunlardır:⁸²

-Üst yönetimin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulamaya konulması, kalite geliştirme, yönetimin ara sıra ortaya attığı ve sonradan takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,

-Yönetimin ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılmaması,

Anlayışı Açısından Analizi", *Standart Dergisi*, TSE Yayını, (Şubat,1997), s.86-87.

⁸¹ Asuman AKDOĞAN, "Toplam Kalite Yönetimi", 5. *Ergonomi Kongresi*, İstanbul, (1995), s.118.

⁸² AKDOĞAN, a.g.m., s.118.

-Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,

-TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmemesidir.

Yukarıda sayılan engellerin yanında, üst yönetim odaklı engeller ise şöyle belirtilir:⁸³

-Yönetimin algılama hatası: Kalite ile ilgili sorumluluğun yalnızca kalite departmanına bırakılması başarısızlığı kaçınılmaz hale getirmektedir. Oysa, TKY kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, üretim, personel, pazarlama, planlama ve diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. Üst yönetimin kalite yönetimini bir departmana devredip kenara çekilmesi başarısızlığı beraberinde getirir.

-Yönetimin kendini değiştirmeye direnci: TKY'nin özünde sürekli gelişme olduğuna göre, yönetim değişimi desteklemelidir. Varolan sistemlerin devamlılığını sağlama ve merkeziyetçi yapının değiştirilmesi gereklidir. Özellikle denetim anlayışını değiştirmeleri, yetki devrini artırmaları, astlarına daha fazla güvenmeleri, açık ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık vermeleri ve grup çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

-Araç odaklı olma: Bazı yöneticiler amaçlarla araçları karıştırarak hedefe ulaşmayı engellemektedirler. Örneğin tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek, ya da ISO 9000 standardı belgesini yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir. Bir işletmede araçlarla amaçların yer değiştirmesi hainde, bu işletmelerin yöneticilerinin isabetli kararlar alabilmeleri ve amaçlara daha verimli ulaşabilmeleri mümkün değildir.

-Örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermeme: Kimi yöneticiler, örgüt kültürü konusunu moda bir kavram ya da fantezi bir yaklaşım kabul etmektedirler. İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin çoğunluğunun eylem, söylem birliği içerisinde olmamaları TKY uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Davranışlarını değiştirmeyen kuruluşların farklılık yaratmaları olanaksızdır. İşletmelerin değişime ayak uydurabilmeleri için şirket kültüründe değişiklik yapmaları

⁸³ İsmail TÜRKMEN, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen

zorunludur.⁸⁴ Toplam kalite kültürünün oluşturulması yönünde değişim için üç aşamalı plan uygulanmalıdır. Birinci aşamada:⁸⁵ Kuruluşun geçmişi, mevcut kültür öğeleri, çevre dinamikleri ve insan potansiyeli gözden geçirilerek kuruluş yakından tanınmalıdır.

İkinci aşamada, kuruluş içinde tam güven ortamı yaratılmalıdır. Yöneticiler yapamayacakları işler için sözler vermemeli ve verilen sözlerin yerine getirilmesi sonucu çalışanların kuruluşa olan güvenleri sağlanmalıdır. Aynı şekilde çalışanlar da tutarlı olmalı, güven sarsıcı davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Üçüncü aşamada, toplam kalite kültürünün tabana yayılması için bir yandan eğitim süreci sürdürülürken, diğer yandan da her kademedeki lider, öncü, rehber, kahraman çalışanlar onurlandırılarak desteklenmeli ve katılımları sağlanmalıdır. Tabana yayılma aşaması uzun vadeli kültürel değişimi gerektirdiğinden sabırla ve ısrarla sürdürülmelidir.

-Süreç geliştirmeyi tek yönlü görmek: Süreç geliştirme yöneticiler tarafından yaygın olarak, üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak algılanmakta, yönetim süreçlerinin geliştirilmesi göz ardı edilmektedir. Gerçekte, yönetim süreçleri ve uygulamaları geliştirilmedikçe, TKY'nin uygulama şansı azalmaktadır.

-Birimler arası rekabeti özendirme: Rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte, işletme içinde kişilerin ve departmanların rekabet değil işbirliği içinde olmaları gereklidir. Birimler ve birim yöneticileri arasındaki rekabet, grupların çalışmasını engelleyerek sorunların gerçek boyutlarıyla ortaya konulmasını sınırlandırmaktadır. İşletme içerisindeki her türlü rekabet iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir. Bilgi akışının yavaşlaması, sorun çözme, süreç geliştirme, beyin fırtınası etkinliklerini olumsuz etkilemektedir.

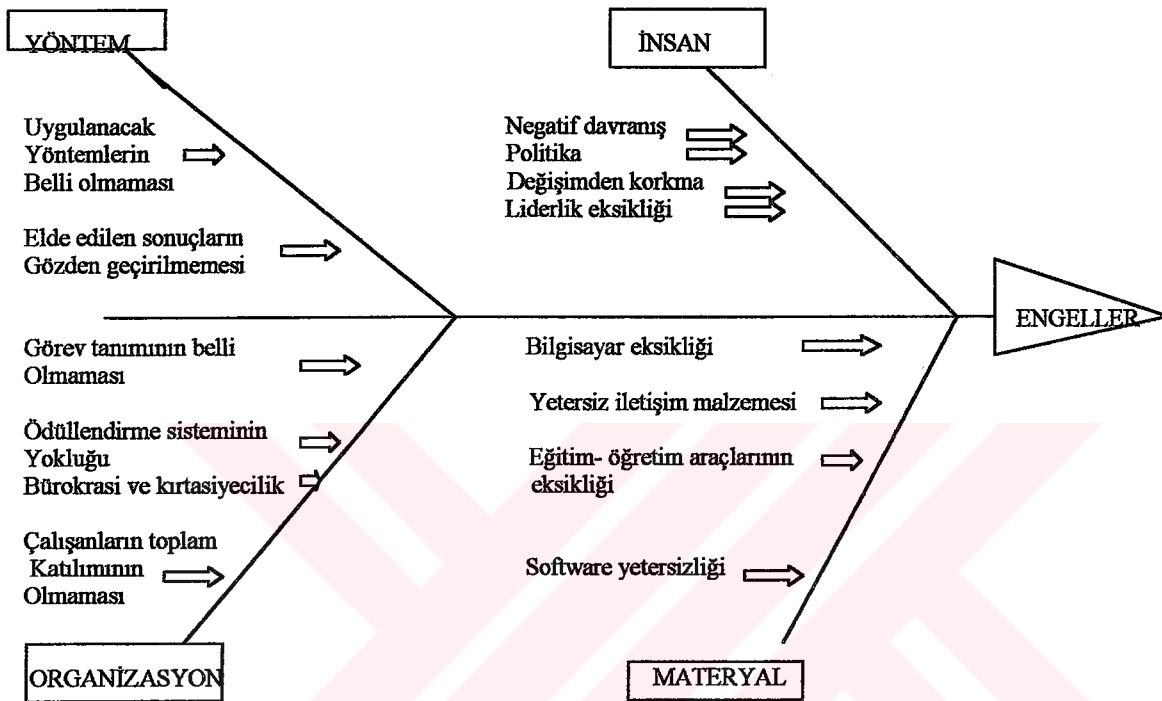
-Danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı: Üst yönetimde gerçek anlamda profesyonel yöneticinin bulunmaması, yeni yönetsel sorunları deneyimlerle çözümlene yaklaşımı, yetki devretmeme alışkanlığı ve uzmanlarla çalışılmaması düzeltilmesi zor olan hatalara sebep olmaktadır.

Faktörler", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 2.Basım, MPM Yayını, Ankara, (1996), s.148-154.

⁸⁴ Sener MUTER, "Şirket Kalite Kültürü", *7.Ulusal Kalite Kongresi*, Tüsiad-Kalder, (11-12 Kasım 1998), s.238.

⁸⁵ Sertaç NİŞLİ, "Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında Örgüt Tabanı İle Etkin İletişimin Önemi", *7. Ulusal Kalite Kongresi*, Tüsiad-Kalder, (11-12 Kasım 1998), s.264.

-Çalışanlardan kaynaklanan engeller: Personel devrinin yüksek olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürede çözülemediği işletmelerde çalışanların katılımı sağlanamamaktadır. Bu da TKY'nin başarılmasının önünde en önemli engellerden birisidir. Şekil 8'da TKY uygulamalarını engelleyen faktörler sistematik olarak verilmektedir.



Sekil 8 : TKY Uygulanmasını Engelleyen Faktörler

Steven COHEN, Ronald BRAND, *Total Quality Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bas Publishers, 1993, s.97 'den çoşkun Can AKTAN; Değişim ve Yeni Global Yönetim MESS Yay., No: 257, İstanbul, Ekim 1997, s.216.

II. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ DESTEKLEYEN ARAÇ VE TEKNİKLER

I. TAKIM ÇALIŞMASI

Çalışanların yönetime katılmalarında, bireysel katılımdan öte, takım halinde katılım daha anlamlıdır. Çünkü işletmede çalışan hiç kimse tek başına, o takımın ürettiği fikirden daha iyisini üretemez.

Ekip ya da takım çalışması, farklı becerileri ve tecrübeleri olan kişilerin ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almaları anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda doğru bilgi ve becerilere sahip, doğru kişileri bir araya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır.⁸⁶ Bu kapsamda, katılım araçları olan, kalite çemberleri, süreç iyileştirme takımları ve kendi kendini yöneten takımlar ele alınmaktadır.

A) KALİTE ÇEMBERLERİ

1. Tanımı ve Amaçları

Kalite çemberleri, toplam kalite yönetimine geçişte destekleyici rol oynarlar. Sürekli gelişim ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi çember çalışmalarıyla sağlanabilmektedir. Japonlar'ın Kaizen yaklaşımı "herkesin katılımı ile sağlanan, küçük, sık adımlarla gelişme" olarak tanımlanmakta ve kalite çember çalışmaları da kaizen yaklaşımına ulaşmada güçlü bir araç olarak kullanılmaktadır.⁸⁷ İşletmede herkesin katılımını öngören kalite çemberleri şu şekilde tanımlanmaktadır:⁸⁸

"Aynı veya benzer işte çalışan, üç ile on iki kişi arasında değişen, gönüllü olarak düzenli şekilde haftada bir araya gelen, genellikle kendi yöneticilerinin liderliği altında, işleriyle ilgili belirleme, analiz etme, sorun çözme teknikleri öğrenen, çözümleri yönetime sunan ve uygulanabilir çözümler üreten küçük çalışma gruplarıdır."

⁸⁶ GOLDBERG, a.g.m., s.10.

⁸⁷ Taner ÇAVDAR, "Kalite Çemberleri", 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, Tüsiad-Kalder, (11-12 Kasım 1998), s.175.

⁸⁸ David HUTCHINS, *Quality Circles Handbook*, (Pitman Publishing Limited, U.K., 1986), s.211.

Literatürde kalite çemberlerine ilişkin çok çeşitli isimlerle karşılaşmak mümkündür. Buna örnek olarak; “Kalite Kontrol Çemberleri”, “Kalite İyileştirme Çemberleri”, “Kalite Kontrol Halkaları”, “Sorun Çözme Grupları”, “Geliştirme Grupları”, “Geliştirme Çemberleri”, “Yaratıcı Ekipler”, “Geliştirici Yaratıcı Ekipler” verilebilir.⁸⁹

Kalite çemberleri imalat işletmelerinde olduğu gibi, hizmet işletmelerinde de başarı ile uygulanabilir. Çünkü insanın olduğu ve sorunların olduğu her yerde kalite çemberleri oluşturulabilir. Yapılan hataların hizmet işletmelerinde daha belirgin olarak ve daha hızlı ortaya çıktığı göz önüne alındığında, kalite çemberleri ya da yaratıcı ekip çalışmalarının işlevleri daha net olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda genel olarak amaçlar şu şekilde ortaya konulabilir:⁹⁰

Hataları azaltmak, maliyetleri düşürmek ve hizmet kalitesini yükseltmek. Çalışanların kararlara katılımını sağlamak: katılımdan maksat yalnızca çalışanların fikirlerini söylemeleri değil, diğer grup üyeleriyle birlikte sorunlara çözüm aramak ve bulunan çözümleri yönetime sunmaktır.

-Bulunan bu çözümler yönetim tarafından değerlendirilmeli ve kullanılmalıdır. Bu aktiviteler, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerin ve iletişimin gelişmesine imkan sağlar. İşletme içerisinde katı hiyerarşinin yumuşamasına yardımcı olur.

-Çalışanların problem çözme yetenekleri gelişir. İş tatmini artarak, şikayet ve devamsızlıkların azaltılması sağlanır.

-İşteki problemleri en iyi bilenler o işi yapanlar olduğuna göre; hatalar azaltılarak, zararların önüne geçilmiş olur.

-Çalışanların kültürünü geliştirmek: Kalite çemberlerine geçiş, çalışanların yaratıcılık, sorun çözme teknikleri, grup çalışmaları gibi konularda, komple bir eğitim programı izlemelerini gerektirmektedir. Bu çabalar aynı zamanda işletmenin başarısına da önemli katkılar sağlayacak bir yatırım niteliği taşımaktadır.⁹¹

⁸⁹ Oya Aytemiz SEYMEN ve Tamer BOLAT, “Konaklama İşletmelerinde Bir Toplam Kalite Aracı Olarak Kalite Çemberlerinin Hizmet Kalitesinin Artırılmasındaki Rolü ve Önemi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.67

⁹⁰ PEKDEMİR, a.g.e, s.66.

⁹¹ A.Zeynep DÜREN, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, (Evrin Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,1990), s.45-46.

2.Yapısı ve İlkeleri

Kalite çemberlerinin belirtilen amaçlara uygun bir şekilde çalıştırılabilmesi aşağıdaki ilkelere uyulması ile gerçekleştirilebilir. Bu ilkeler, özetle şu şekilde belirtilmektedir.⁹²

i.Gönüllülük: Kalite çemberlerini oluşturan çalışanların gönüllü kişilerden oluşması esastır. Başka bir ifadeyle, yalnızca gönüllü kişilerin katılımıyla oluşturulmalıdır. Bu konuda üst yönetimce bir zorlama yapılmamalı, yalnızca kararlılık ve çember üyelerine destek vermelidir.

ii.Süreklilik: Çember üyeleri, çember var olduğu sürece birlikte çalışır ve çözümler üretirler. Ekip düzeni bozulmadan sürdürülmelidir.

iii. Tam Katılım: Çember faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için üyelerin düzenli olarak toplantılara katılmaları gereklidir. İşlerin yoğunluğu gerekçe gösterilerek toplantılar ertelenmemelidir.

iv. Çember Üyelerini Geliştirme: Çemberlerin etkin işleyebilmesi için, çember üyelerinin sorun belirleme, analiz teknikleri, öneri geliştirme, grup uyumu, sunuş teknikleri gibi konularda sürekli olarak eğitime tabi tutulmaları gereklidir.

v. Üst Yönetimin Desteği: Çemberlerin çalışmalarında başarılı olabilmeleri üst yönetimin desteğine bağlıdır. Yöneticilerin sağlayacakları maddi(finansal destek, araç gereç) ve maddi olmayan(prestit, iş güvenliği, psikolojik tatmin) imkanlarla çember üyeleri desteklemelidir.

vi.Ödüllendirme: Çember üyelerinin sorun çözme, öneri geliştirme ve çemberlere süreklilik kazandırma konularındaki katkılarının yönetim tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Yöneticileri tarafından dinlenen ve değer verilen çalışanlar, işlerinde daha fazla başarı elde edebilirler.

Yukarıda sayılan ilkelerin yanında, kalite çemberlerinin çalışmalarında rehber olacak on ilkeyi Ishikawa şöyle belirtmiştir.⁹³ Kendini geliştirme, gönüllülük, grup çalışması, bütün çalışanların katılımı, kalite kontrol tekniklerini kullanma, çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler, kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve

⁹² SEYMEN, BOLAT, a.g.e., s.68.

⁹³ Kaoru ISHIKAWA, *What is Total Quality Control, The Japonese Way*, (Prentice-Hall, U.S.A.,1985), s.140.

süreklilik, karşılıklı gelişme, yaratıcılık ve özgürlük, kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma.

3. Çalışma Süreci

Kalite çemberlerinin çalışma süreci temel olarak aşağıda sıralanan beş aşamadan oluşmaktadır:⁹⁴

-Problemleri belirleme ve onlardan birini seçme: Problemlerin seçiminde çember üyeleri serbesttir. Sorunların sayısını belirlemede, çemberler “beyin fırtınası” ve “sorun dizini” olmak üzere iki araçtan yararlanabilirler.

-Problemlerin nedenini araştırma ve analiz etme: Amaç, ele alınan problemin inandırıcı olması ve net şekilde açıklanabilmesini sağlamaktır.

-Probleme çözüm arama ve seçme: Problemin çözümü için bir tek yol söz konusu olabileceği gibi birden çok çözüm yolu da kullanılabilir. En çok kullanılan yöntem “beyin fırtınası” yöntemidir.

-Seçilen çözümün denenmesi: Sonuçların kontrolünde “Pareto Diyagramı”, “Uzman personelin Düşünceleri” ve “Gerçekleştirme Testlerinden” yararlanılabilir.

-Yönetime sunma: Her aşamada ortaya çıkan sonuçlar hakkında fikir birliğine varmak ve yönetimin desteğini almak için elde edilen bilgiler yönetime sunulur.

Kalite çember çalışmaları hizmet kalitesine ve personele birçok yönden katkı sağlamaktadır. Bu katkılar temel olarak şu şekilde özetlenebilir:⁹⁵

Kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, iletişimin geliştirilmesi, çalışma yaşamının iyileştirilmesi, maliyetleri azaltılması.

Böylece iki yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, çember çalışmaları eğitime olumlu katkı yapmakta ve teknik bilgilerin tüm tabana yayılmasını sağlamaktadır.⁹⁶

⁹⁴ SEYMEN, BOLAT, a.g.e., s.73.

⁹⁵ Osman DEMİRDÖĞEN, “Kalite Çemberleri”, *Atatürk Üni. İİBF Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1-2, Erzurum, (1993), s.393.

⁹⁶ Üzeyme DOĞAN ve Hüseyin AVUNDUK, “Kalite Kontrol Çemberleri, Endüstriyel Gelişmeye Etkisi ve Türkiye’de Uygulama Olanakları”, *Dokuz Eylül Üni. İİBF. Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, İzmir, (1992), s.10.

Kalite çemberlerinin çalışmalarının başarılı olabilmesi; kurum kültürün yerleşmesiyle sağlanabileceği için belli bir süre alabilecektir. Çalışanların motive edilmesi, sürekli eğitimle yetenek ve becerilerinin desteklenmesi ve üretilen fikirlerin uygulanması için yetki verilmesi uygun kurum kültürünün yaratılmasını teşvik eder.

B) SÜREÇ İYİLEŞTİRME TAKIMLARI

Üretilen mal ve hizmet süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi, başta takımların sürekliliğine ve uyumlu çalışmalarına bağlıdır. Çünkü, sürekli iyileştirme kısa vadeli değil, sonsuza uzanan bir çabadır. Süreç iyileştirme takımları, yalnız belirli bir amacı belirlenen sürede gerçekleştirmek için çalışmazlar. Deming'in belirttiği gibi, hizmet süreçlerini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirmeye çalışırlar. Süreç iyileştirme takımları çalışmaları sırasında süreçlerin iyileştirilmesinde alternatif yolların olduğunu ve süreçlerin iyileştiğini öğrenebilirler. Bunun gerçekleşmesi için yöneticiler takımların süreç iyileştirme tutumlarını değiştirmelidirler. Tutumların olumlu yönde değişmesi için, yöneticilerin takımlara güven verme, onlarla bütünleşme ve amaç birliği içerisinde olduklarını hissettirmelidirler. İlişkilerde yüz yüze ve çift yönlü iletişimin sağlanması tutumların oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca takım üyelerinin süreçlerin iyileştirilmesine inanmaları, takımlarına güvenip bağlanmaları kendi değerleriyle takımlarının değerlerinin bütünleşmesi başarıyı sağlayıcı rol oynamaktadır.

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesinin birkaç nedeni vardır. Bu nedenler:⁹⁷ Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sonsuz oluşu, her gün yeni teknolojilerin ortaya çıkması, tedarikçilerin çıktılarının özelliklerini genellikle değiştirmeleridir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı, süreç iyileştirme takımlarında tutumların değiştirilerek yeni bir kurum kültürünün oluşturulması gereklidir. Bunun için takımların acele davranmak yerine sabırlı olmaları gereklidir. Ayrıca takımdaki üyelerin kendi başlarına düşünmeleri, kendilerini sorumlu hissetmeleri, uzlaşmaya önem vermeleri takımların amaç birliği içerisinde hedefe yönelmelerini sağlayacaktır.

Süreç iyileştirme takımlarının kurum kültürünün değiştirilmesine katkısı olması yanında çapraz işlevli süreci iyileştirmesine de katkısı bulunmaktadır. Çapraz işlevli

⁹⁷ Charles N. WEAWER, *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Çev: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, (Sistem Yayıncılık, İstanbul,1997), s.130.

süreçler, iki ya da daha fazla alan veya bölümü kapsayan, müşterilere hizmet sunmak için tedarikçilerden gelen girdileri kullanan bir dizi eylem olarak tanımlanmaktadır.⁹⁸ Süreç iyileştirme takımlarının çapraz işlevli hareket edebilmeleri mal ve hizmet süreçlerinin aksamasını önlemekte ve takım üyelerinin çalışma performanslarını artırıcı rol oynamaktadır.

C) KENDİ KENDİNİ YÖNETEN TAKIMLAR

Toplam kalite yönetiminin uygulamasında, çalışanlara insiyatif kullandırılmakta ve yaratıcılıklarına baş vurulmaktadır. Yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasında personelin her yönüyle güçlendirilmesine imkan sağlayan araç ve teknikleri kullanmak durumundadırlar. Bu tekniklerden birisi de (kendi kendini yöneten takımların) oluşturulmasıdır.

1.Kavramsal Özellikleri ve İşlevi

Kendi kendini yöneten takımlar; “Alt birimlerde görev alanlar yerine bir ürün veya hizmetin tüm üretim aşamalarında çalışan 5-15 kişiden oluşa, hammadde siparişi, çalışma ve tatil zamanlarının ayarlanması gibi yönetsel görevleri üstlenen” gruplar olarak tanımlanmaktadır.⁹⁹

Bu takımlar da kalite çemberleri gibi yönetime katılma ve bağımsız iş başarabilme amacıyla kurulurlar. kendi kendini yöneten takımlar, kalite çemberlerinden bazı yönleriyle farklıdır.

Kendi kendini yöneten takımlar’(KKYT) ın temeli kalite çemberlerinde görülebilir. Kalite çemberlerinde işgörenler takım çalışması ve problem çözme ilkeleri üzerine eğitilirler; temel olarak, problemleri ortaya koyar ve çözüm önerilerinde bulunurlar. Kendi kendini yöneten takımlarda ise, takımda yer alan her işgören, bağımsız bir birimin önemli bir parçası olarak değerlendirilir.

Kendi kendini yöneten takımların başarılı olabilmesi, öncelikle takım üyelerinin birbirlerine uyumlu kişilerden oluşmasını gerektirir. Çünkü başarılı ve yetenekli

⁹⁸ WEAWER, a.g.e., s.149.

⁹⁹ İnan ÖZALP, Cemil ULUKAN ve Özlem OKTAL, “ Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar”, *Verimlilik Dergisi*, (1998/4), s.117.

kişilerin bir araya getirilmesi, başarılı bir ekibin çıkacağı garantisini veremez. Bu noktadan hareketle; takım oluştururken, üyelerin mizaç ve eğilimlerine bakılması daha doğru sonuçlar verebilir.

Üyelerin seçiminde ve takıma dahil edilmesinde şu özelliklerin dikkate alınması faydalı olacaktır:¹⁰⁰

-Takımın her üyesinin diğer üyelerin farklı paradigmaları olabileceğini kabul etmesi gerekmektedir.

-Takımın her üyesinin diğer üyeler ile ortak paradigmalar oluşturabilmek için kuruluşun misyon, vizyon politika ve değerlerinde ortaya çıkan evrensel değerlere dayalı bir iletişim içinde olması gerekmektedir.

-Takımın her üyesince takım çalışmalarına katılmadan önce takımın misyonu irdelenmeli, diğer üyeler ve çalışma yöntemleriyle ilgili belirsizlikler açığa kavuşturulmalıdır. Belirsizlikler olduğu sürece takım üyeleri takımı benimseyip ve çalışmaları sahiplenmezler.

-Üyeler takımın misyonunu sahiplenmedikçe katılımcı olamazlar.

Bir takımın etkili olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gereklidir:¹⁰¹

-Takım üyelerinin becerilerini kullanabildikleri son derece etkin bir takım çalışması yaklaşımı.

-Takım üyelerinin hedeflere ulaşmak kadar, birbirlerinin kişisel gelişmelerini desteklemeleri. ve çalışma sonuçlarının sürekli geliştirilmesi süreci.

-Yüksek yaratıcılık düzeyi.

-En zor, incelik gerektiren, çatışmaya yol açan konularla uğraşma becerisi.

-Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim kurulmalı ve dostluk bağları yüz yüze iletişimle pekiştirilmelidir.

Takım üyeleri yukarıda sayılan özellikleri dikkate alarak hedef birliği içerisinde çalışarak amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Çünkü; takım içinde her üyenin belirlenmiş bir rolü, ölçülebilir bir hedefi bulunmaktadır. Bu yapılanmayla takım başarıyı elde edebilir.

¹⁰⁰ Samih YEDİEVİLİ, Cem ERSEN ve Hülya OĞUZ, "Bir Liderlik Yaklaşımı-LİS", *Önce Kalite*, Kalder Yay., Yıl:6, Sayı:15, (Nisan-Mayıs 1998), s.24.

¹⁰¹ Alison HARGINGHAM, *Takım Çalışması*, (İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti., 1.Baskı,

2.Hizmet Kalitesine Katkıları

Mal ya da hizmet kalitesi; müşteri memnuniyeti ve müşteri coşkusu uyandırarak, üretim süreçlerinin sonsuza dek iyileştirilmesini öngörmektedir. Bu işlevler için de kendi kendini yöneten takımlar kuramsal olarak uygundur. Süreç geliştirmede “yalnızca iyi olan tek bir yolun” bulunmadığı için takımlar etkin rol oynarlar.

Pek çok işletme, yerel ve global rekabete karşı, orta kademe yönetim maliyetlerini azaltan ve çok hızlı ürün ve hizmet iyileştirilmesi sağlayan takım çalışmasına geçmektedir.¹⁰² Çünkü takımlar üretim sürecinin içerisinde, hangi noktalarda aksamaların olduğunu daha iyi belirleme ve çözüm getirme şansına sahiptirler. Kendi kendini yöneten takımlar şu avantajları sağlar.¹⁰³

-Takım üyeleri kendilerine güvenle birlikte yetenek ve yeterlilik kazanırlar.

-Kişisel güven, sorumluluk alma ve sahiplenme duyguları gelişir.

-İnsanlar yaptıklarından daha çok haberdar oldukça, daha iyisini yapma çabası içerisine girerler.

-Grup olarak çalışarak, güven ve yeteneklerinin rahatlığını hissederler.

-Yönetimce birebir kişisel gelişim toplantısı, her bireyin potansiyelinin değerlendirilmesi ve eğitim programlarının sürdürmesi kişilerin motivasyonu olumlu olarak etkilemektedir.

-Takım çalışması insanların işten daha fazla hoşlanmalarının aracı olabilir. İnsanlar bir yere ait olmayı sever ve bundan hoşlanır. İş yerindeki takımlar bu temel insan ihtiyacını tatmin ederler.¹⁰⁴

-Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin organize edilme biçimini, bilgi, fikir ve çıktılarının akışını ve etkinliklerin bir birleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler. Maliyetleri azaltıp verimliliği artırmak isteyen pek çok kurumun takım çalışmasına geçmesinin nedeni budur.

Ankara, 1997), s.11.

¹⁰² David BARRY, “Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership”, *Organizational Dynamics*, Vol:20, I:1, (Summer 1991), s.32.

¹⁰³ Mike EVANS ve Clive THOMAS, “Self-Managing Work Teams: The Team Member’s Perspective”, *Total Quality Management*, V:8, I:2/3, (Jun 1997), s.60-67.

¹⁰⁴ HARDINGHAM, a.g.e., s. 16.

Takımların iyi organize edilip çalıştırılması, yönetimin işini kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler zaman ve enerjilerini tek tek kişileri kontrol etmek için harcamamaktadırlar. Takım bazlı örgütte kontrol daha kolay sağlanabilmektedir. Takımlar, üyelerine sorunları ve çözüm önerilerini ortak bir havuzda toplamayı önerir. Bu fikir, “beyin fırtınası” yaklaşımıyla sorunların üstesinden gelmeyi hedefler. Bu yöntemle, problemlerin pek çoğu üst yönetime ulaşmadan çözümlenir. Yönetim alt kademeye yaydığı bu yetki ve sorumlulukla, sunulan hizmet kalitesini artırmada yeni stratejiler geliştirmek için kendisine daha fazla zaman ayırmış olur.¹⁰⁵

Çalışanların katılımı ve takım ruhu, toplam kalite yönetiminin odak noktasını oluşturmaktadır. Stratejiler, kalite kontrol teknikleri, ne kadar mükemmel olursa olsun, takım çalışması sağlanamaz ise, kaliteye ulaşmak güçleşecektir. Bu düşünceden hareketle, takımları başarılı konuma getirecek ilkeler şu şekilde sıralanabilir.¹⁰⁶

-Takım üyelerine saygı gösterilmelidir. Bu saygı insanların potansiyellerini en üst seviyeye çıkaracaktır.

-Başka kültürlerin adetlerinin ve normlarını öğretilmesi yönetim vizyonunun gelişmesini sağlayacaktır ve ekipler için ortak hedefler gereklidir.

-Eldeki mevcut bir iş için uygun olan bir ekip oluşturulmasıdır.

-Ekiplere çalışmalarında müdahale edilmemelidir.

-Başarılı ekipler oluşturmak için sabırlı, saygılı ve kararlı olmak gereklidir.

Toplam kalite yönetiminde başarı sağlamanın ön koşullarından birisi de çalışanlarda ekip ruhunun sağlanmasıdır. Çünkü kalite insan odaklı bir yönetim modeli kurmayı hedeflemektedir. Yönetim stratejisi, amaçları, kalite kontrol teknikleri ve yönetim teknikleri ne kadar iyi kurulmuş olursa olsun, yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmekte yetersiz kalmış olabilir. Bu nedenle çalışanlar iyi eğitildiği ve ekip çalışmasına motive edildiği takdirde kaliteli ürün ve hizmetler ortaya konabilir.

¹⁰⁵ Jeffrey PFEFFER, “ Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol:40, No:2, (Winter 1998), s.104.

¹⁰⁶ Mark J. WARNER, “Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşırlar?”, *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:2, (Mayıs 1997), s.11-12.

II. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Sürekli daha iyiyi arama ve gelişme işletmenin kendi içindeki zayıf yönlerini geliştirmesiyle sağlanabilir. Ancak güçlülük ya da zayıflık göreceli bir kavramdır. Bu nedenle kime göre güçlü ya da zayıf sorusunun cevabı aranmalıdır. Bu nedenle sürekli gelişme rakiplerle ya da aynı işi daha iyi yapanlarla karşılaştırma yapmayı gerektirir. Bu karşılaştırma literatürde benchmarking olarak tanımlanmaktadır.

A) KIYASLAMA KAVRAMI

Rekabetin hızlandığı, ürün ve hizmetlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve daha da önemlisi bilgi sınırlarının aşıldığı günümüzde işletmeler yeni stratejilere yönelmişlerdir. Bu stratejilerle, rekabet edebilme ve başarı sağlayabilme çabası içerisinde oldukları. Başarı sağlamada süreçlerin kalite yönetimine göre düzenlenmesi ve sonuç odaklılık yerine süreçlerin ön plana çıkması işletmeleri harekete geçirmektedir. İşletmelerin piyasada tutunmaları en az rakipleri kadar başarılı olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Söz konusu ortam içerisinde işletmeler, kendi süreçlerini daha iyi olan süreçlerle karşılaştırmakta, eksik yönlerini belirlemekte ve gidermeye çalışmaktadırlar. Literatüre Benchmarking olarak giren bu kavram dilimize (kıyaslama) olarak çevrilmiştir.

1. Kıyaslamanın Tanımı

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezinin (APQC) bünyesinde faaliyet gösteren Uluslararası Takas Odası'nın (IBC) kıyaslama tanımı şöyledir:¹⁰⁷

“Verimlilik ve kaliteyi geliştirmek için yeni işlem ve sistemlerin hayata geçirildiği bir süreçtir.”

“Bir kuruluşun içinde veya dışında, sınıfında en iyi olanları bulma, yaptıkları işte nasıl iyi olduklarını anlama ve bulma ve öğrenilenleri uygulamadır.”

¹⁰⁷ Bülent KAYA, “ Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking), *Verimlilik Der.* MPM Yayını, (1997/1), s.60.

Görüldüğü üzere temel yaklaşım olarak kıyaslama bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir.¹⁰⁸

Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını baştan başa kendisinden daha iyi olan bir işletmeyle karşılaştırarak, çıkan sonuçlardan kendi performansını iyileştirme süreci olarak görülmektedir.¹⁰⁹ Ayrıca “kıyaslama tekniği, işletmelere performansı iyileştirme, harcamaları azaltma, gelirleri artırma, sermayeyi verimli kullanma gibi avantajlar sağlamaktadır”.¹¹⁰

Kıyaslama tekniği konaklama hizmeti sunum sürecinde şu alanlarda kullanılabilir:¹¹¹

Veri toplama, sistem geliştirme, bütçeleme, pazarlama, v.s., profesyonel ve mesleki eleman eğitimi, teknolojik sistemler, müşteri tatmini belirleme, performans sistemlerini geliştirme, takım çalışmasını geliştirmek.

Bu alanlarda kıyaslama yapılırken, eğer işletme pazarda zayıf ve zamanını doldurmuş ürün ve hizmet üretiyorsa kıyaslamamanın onun problemini çözemeyeceğini unutmamak gerekir. Ancak şu işlemler için kıyaslama uygun bir araç olabilir:¹¹²

Bir süreç ve sistemi teşvik etmek, bir organizasyondaki farklı ilişkileri göstererek açığa çıkarmak, normal ünitelerdeki rekabet duygusunu harekete geçirmek, işlem metotları için dışarıdan veri sağlamak, işlemin iyi yöntemleriyle ilgili açıklayıcı ve geliştirici sorular üretmek, değişim engellerine galip gelmek, değişim için gelen teklifi değerlendirmek, geliştirici düşünce ve teklifleri yaygın olarak ödüllendirmek.

Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler çıktılar ya da performans sonuçları üzerine yoğunlaşırlar. Fakat kıyaslama, bunların ötesine uzanarak süreçler üzerine

¹⁰⁸ KOÇEL, a.g.e., s.296.

¹⁰⁹ Charles GOLDWASSER, “Benchmarking: People Make The Process”, *Management Review*, Vol:84, I:6, (Jun 1995), s.39.

¹¹⁰ Philip B. ROGERS, “Raising the Bar”, *Journal Of Property Management*, Vol:62, I:6, (Nov1997), s.48.

¹¹¹ Phyllis Weiss HASEROT, Micheal GOLDSTEIN, “Benchmarking: Learning From The Best”, *CPA Journal*, V:63, I: 10, (Oct 1993), s.82

¹¹² Jac FITZ, “Benchmarking Best Practices”, *Canadian Business Review*, Vol: 19, I: 4, (Winter,1992), s.28-32.

yoğunlaşır. Bu durumda diğer kuruluşların sadece ne ürettikleri değil, ürün ya da hizmeti nasıl dizayn ettikleri, nasıl pazarladıkları ve hangi hizmetleri, nasıl sağladıkları da önem kazanmaktadır.

2.Kıyaslama İlkeleri

Kıyaslama basitçe etrafını gözleme ve karşılaştırma yapma eylemi değildir. Kıyaslama işletme için stratejik bir eylemdir. Bu nedenle bir süreç olarak ele alınmalı belirli ilkelere ve temel adımlara dayandırılmalıdır. Kıyaslama yaparken uyması gereken birtakım kurallar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu kural ve yöntemler şöyle sıralanabilir.¹¹³

-Aktif ve sürekli değişim odaklı olmak: Kıyaslama pasif bir eylem değildir. Her şey yerli yerine yerleştirilmiş, bir defa uygulanıp sonuçlandırılacak bir işlem hiç değildir. Bu yüzden kıyaslama bilgisi sürekli canlı tutularak çalışmalar desteklenmelidir.

-Yeni fikir ve görüşlere açık olmak: Kıyaslama dışarıdaki yeni fikirleri aramaktır. Her zaman doğruyu arama ve mantıklı olmaya çalışılırsa, ya da yeni fikir ve alternatifleri hemen reddetmeye kalkılırsa kıyaslama o işletmede uygulanamaz.

-Başkalarını öğrenmeye çalışmadan önce kendi işletmesini bilmek: Kıyaslama yapacaklar öncelikle kendi işletmelerinin ürün ve süreçlerini çok iyi analiz etmeleri gereklidir. Çoğu durumda, çalışanlar kendi durumlarından tam haberdar olmadan başka işletmelerle kendilerini kıyaslamaya çalışmaktadırlar. Bu durum zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır.

-Süreçleri geliştirmeye odaklanmak: İş ölçümlenmesine ve sayılara bağlı kalmamak, yani sonuçlara odaklanmamaktır. Çünkü sonuçlar statik(durağan), süreçler ise dinamiktir.

-Disiplinli başlamak ve sürdürmek: Kıyaslama süreci oluşturulmalı ve yeterli kıyaslama takımları sağlanmalıdır. Kararlı ve güçlü başlamayan kıyaslama süreci kesintiye uğrayıp, başarısızlıkla sonuçlanabilir.

¹¹³ Micheal SPENDOLINI, "The Benchmarking Process", *Compensation & Benefit Review*, Vol:24, I:4, (Sep/Oct 1992), s.27-28

-Üst yönetimin de sürece dahil olması, yeterli zamanı ve kaynağı ayırması, ekipleri iyi kurması, sürece katılanları destekleyip ve ödüllendirmesi başarıyı sağlayacak faktörlerdendir.

Yukarıdaki ilkelere uymakla birlikte kıyaslamının gerçekleşmesi karşılıklı olacağı için, her iki işletmenin uyması gereken birtakım ilkeler de söz konusudur. Bu ilkeleri Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi bünyesinde faaliyet gösteren Uluslararası Kıyaslama Takas Odası, (International Benchmarking Clearing House) işletmelere rehberlik etmesi için bir yürütme yasası hazırlamıştır. Bunlar; değişim, gizlilik, yasallık, kullanım, ilk temas ve hazırlık ilkelerinden oluşmaktadır.

3.Uygulama Türleri

Kendi alanında en iyi olmayı hedefleyen işletmeler, rakiplerini de her yönüyle kontrol ve takip etmek zorundadırlar. Diğer kuruluşların birikim ve tecrübelerini de kullanarak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde daha hızlı atılımlar gerçekleştirebilirler. Kıyaslama yaparken, işletmelerin genel olarak dört tür kıyaslama yapabilecekleri yaygın olarak kabul görmektedir.

Bunlar işletme içi(içsel) kıyaslama, rekabetçi kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama ve genel kıyaslamadır.¹¹⁴

-İşletme içi kıyaslama: İşletmeler dışarıya çıkmadan önce, işletme içi bilgi ve yeteneklerini değerlendirerek, verimli olmayan iş süreçlerini verimli hale getirmeye çalışırlar. Bu kıyaslama türü, holdinglerde ve çok uluslu işletmelerde uygulanmaktadır. Bilgilerin gerekli birimlere kolay akışının sağlanması, önemli bilgilerin işletme içinde kalması ve işletme içi rekabeti canlı tutması bakımından yararlı bir uygulamadır.

-Rekabetçi kıyaslama: Aynı iş kolunda rekabet eden işletmelerin, bir birlerinin iş sürelerini kıyaslama türüdür. Bu yöntemle işletmeler, kendi uygulamalarının dışındaki oluşumları görme fırsatını elde edebilirler.

Deming, rakiplerin birlikte yapacakları çalışmaların, pazarın büyümesine ve henüz hizmet verilmemiş alanlara hizmet katkısı sağlayacağı için rakiplerle işbirliğini

¹¹⁴ Robert C. CAMP, *Business Process Benchmarking*, (ASOC Quality Press, U.S.A., 1995), s.16.

desteklemiştir. Ayrıca, rakiplerle işbirliğinin odağında, müşterilere daha iyi hizmet hedeflendiğinden, sonuçta herkesin başarılı olacağını savunmaktadır.¹¹⁵

-İşlevsel (fonksiyonel) kıyaslama: İşlevsel kıyaslama, aynı iş kolunda olmayan ancak, iş süreçleri bir birine benzeyen işletmelerin uygulayabilecekleri bir yöntemdir. İşlevsel kıyaslama, rekabetçi kıyaslamaya göre daha kolay bir sistemdir. Bunun nedeni ise; aynı pazarı ve müşteri kitlesini paylaşmayan işletmelerin bir birleriyle daha kolay işbirliğine girişmeleridir. Bu uygulamaya örnek olarak; farklı ürün ve hizmetleri üreten XEROX, posta dağıtım şirketi olan L.L. Bean'ın dağıtım süreçlerini inceleyerek kendi dağıtım sistemine uyarlamıştır. Yine Henry Ford'un bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu yürüyen bant sistemini alıp otomobil üretim hattında uygulaması, işlevsel kıyaslamaya örnek olarak gösterilebilir.

-Genel kıyaslama: Genel kıyaslama; bir işletmenin uyguladığı süreci, farklı alanlarda dahi olsa, kendi sınıfının en iyileriyle, başka bir deyişle, başarılarıyla kendisini kabul ettirmiş işletmelerin süreçleriyle kıyaslamasıdır. Bu kıyaslama işletmeye geliştirici ve yenilikçi fikirler kazandırır.¹¹⁶

Kıyaslama uygulamaları temel olarak dört türde incelenmekle birlikte, bu uygulamaları bir birinden tamamen ayırt etmek çok da kolay değildir. İşletmede aynı anda hem içsel, hem rekabetçi, hem de genel kıyaslama uygulaması yapılması mümkündür.

B) UYGULAMA AŞAMALARI

Kıyaslamanın uygulaması resmi ve resmi olmayan şekillerde gerçekleşmektedir. Resmi süreç, "planlama, analiz, entegrasyon, uygulama ve olgunluk" olmak üzere beş basamakta gerçekleşmektedir.¹¹⁷

¹¹⁵ John C. ANDERSON, Manus RUNGTUSANATHAM and Roger G. SCHROEDER, "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review*, V:19, No:3, (1994), s.484.

¹¹⁶ George A. SMITH and Doris RITTER, "Benchmarking: The Fundamental Questions", *Marketing Management*, V:2, I:3, (1993), s.43-45.

¹¹⁷ HASEROT, GOLDSTEIN, a.g.e., s.81-84.

1. Planlama

Kıyaslama uygulamasının ilk basamağını oluşturan planlama ele alınan sürecin tanımlanması, veri toplama yönteminin belirlenmesi gibi kıyaslamamanın temelini oluşturacak birikimleri kapsar. Kısaca, neyin kiminle kıyaslanacağı belirlenir. Planlamada sürecin seçimi, süreç çalışanlarının katılımı, takımın kurulması, müşteri isteklerinin belirlenmesi, süreç akışı ve niteliklerinin belirlenmesi, hangi konularda verilerin toplanacağını belirlenmesi ve son olarak kıyaslama ortağının belirlenmesi adımları gerçekleştirilir.¹¹⁸

Takımların kurulduğu bu aşamada, kıyaslama takımı ve kimlerden oluşacağı üzerinde kısaca durmakta yarar görülmektedir. Kıyaslama takımları, her bölümden projeyi yürütebilecek kişilerden seçilir. Bölümlerinin temsilcileri olan bu kişiler, işletmede güvenilir ve kararları desteklenen elemanlardır.

2. Analiz

Analiz, kıyaslama yapacak işletmenin süreçlerinin ele alınıp değerlendirilmesiyle başlar. Başka bir deyişle, özellikle örgütsel süreçlerin ve sonuçların tanınması gereklidir. Böylece, rakip işletme arasındaki “boşluğu” belirleyerek, gelecekteki performans derecesini ve hedeflerinin neler olacağını ortaya koymak gerekir. Karşılaştırma sonucunda rakipler üstünse, üstünlüklerinin hangi alanda olduğu belirlenmelidir. Daha sonra bu kuruluşlar ziyaret edilerek uygulayıcılarla görüşmeler yapılır. Nasıl ve neler yaptıkları, uygulamada karşılaştıkları problemler gözlemlenerek kendi işletmelerine tavsiyelerle dönerler.

3. Bütünleştirme

Kıyaslanacak işletmenin analizi yapıldıktan sonra, işletmenin uyguladığı süreç ve yöntemler değerlendirilir. Kıyaslama uygulamaları ve elde edilen bulgular üzerinde çalışılarak, yeni fikirler geliştirilir. Bu aşamada kabul edilebilir planlar ve uyarlanabilir

¹¹⁸ GÜR, a.g.e., s.63.

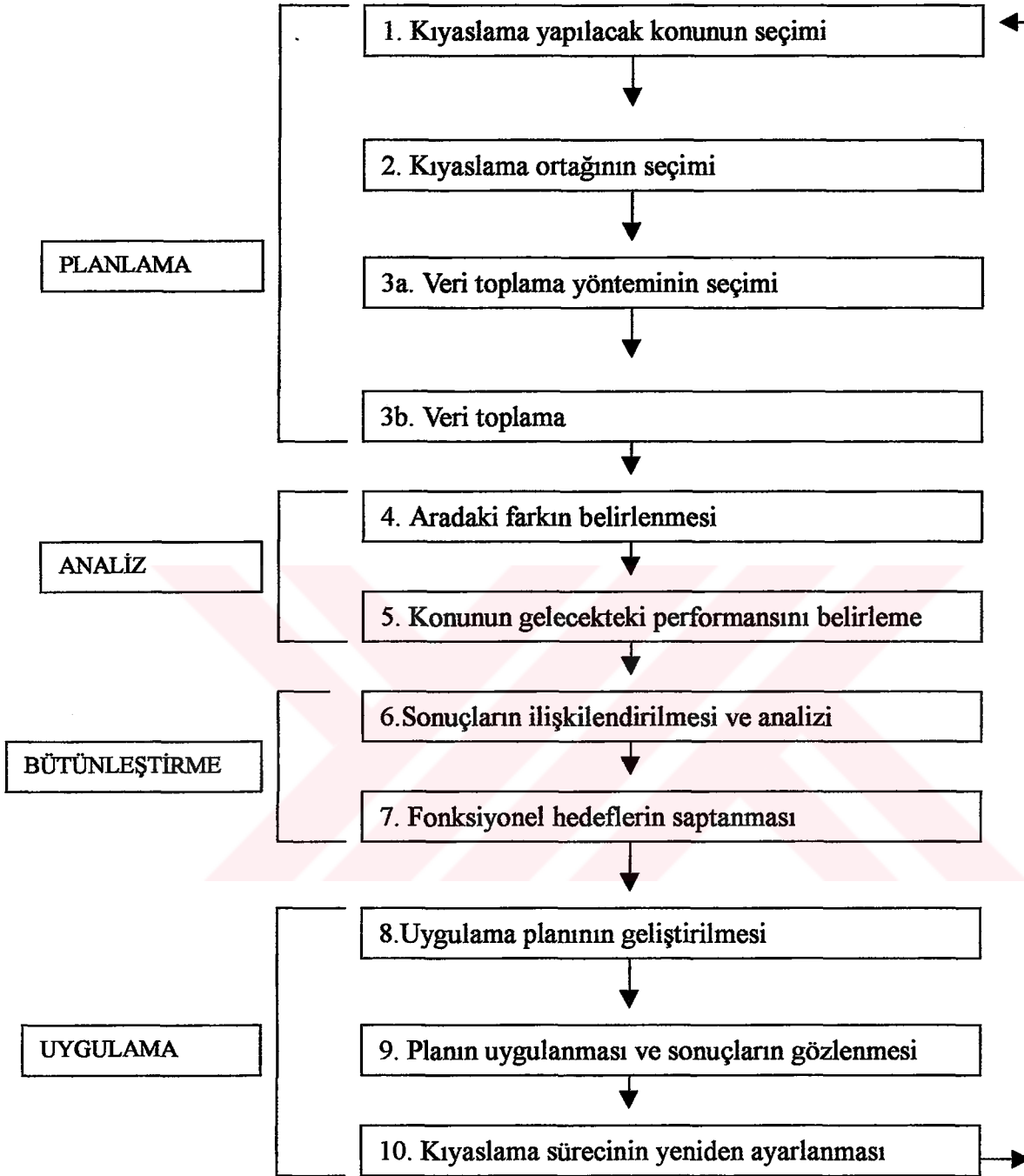
projeler değerlendirilerek, aradaki “boşluğun” kapatılması için sürecin entegrasyonu sağlanır.

4.Uygulama

Uygulama aşamasında, çalışma planları geliştirilerek, yönetim tarafından kabul edilen değişim önerileri yaşama geçirilir. Yeni uygulamadan kaynaklanan yetki ve sorumluluk değişimleri gerekli kişilere bildirilir. Yeni uygulama, sistemli bir şekilde geri bildirimleriyle devam eder. Beklenen performansa ulaşıldığında, uygulama standart şeklini almış olur.

5.Olgunluk

Elde edilen gelişmeler değerlendirilir. Yeni süreçler, yöntemler, ya da hizmetler bütün olarak işletmenin birimlerine uyarlanmış olur. Sağlanmış olan yenilikler özümsebilir ve işletme kültürünün bir parçası haline gelir. Bu döngü devam ettirilerek sürekli gelişme sağlanmış olur.



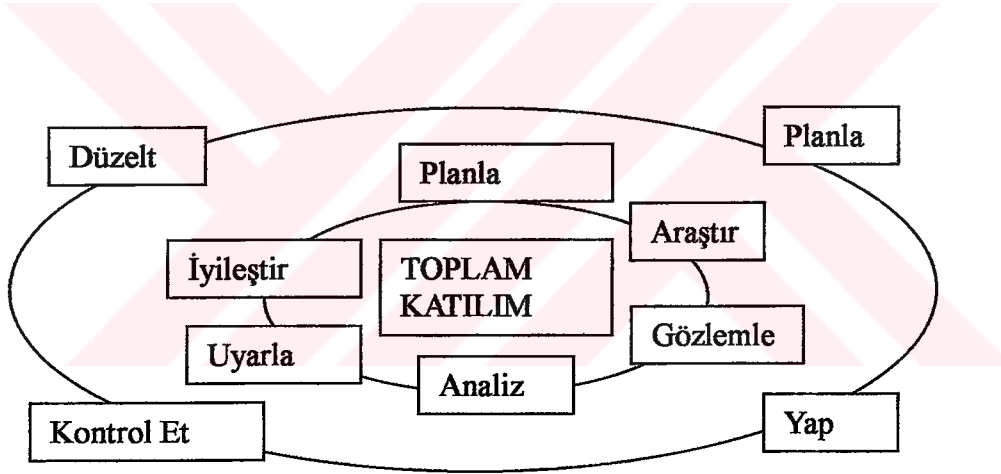
Sekil 9 : Kıyaslama Süreci Basamakları

Robert C. CAMP, *Business Process Benchmarking*, (ASOC Quality Press, U.S.A.,1995), s.20.

C)TKY'DE KIYASLAMANIN ROLÜ

Toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin tamamında kaliteyi ve sürekli gelişmeyi esas alan bir yaklaşımdır. Toplam kaliteyi sağlamada bir çok teknik ve araç kullanılmaktadır. Kıyaslama da bu araçlardan sadece birisidir. Kıyaslamada da süreçleri sürekli iyileştirme hedeflendiğinden, toplam kaliteyi ve kıyaslamayı bir birinden ayrı düşünmek olası değildir. Bu nedenle “kıyaslama toplam kalite yönetiminin köşe taşlarından bir tanesidir.”¹¹⁹

TKY'de olduğu gibi kıyaslamada da sürekli iyileştirme temel unsur olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan PDCA döngüsü ya da Deming döngüsü ile kıyaslama adımlarını şekil 10'daki gibi ilişkilendirmek mümkündür.¹²⁰



Şekil 10: Kıyaslama Adımları ve Deming Döngüsü

KAYA, a.g.e., s.62.

Kıyaslama tekniğinin, toplam kalite yönetiminin önemli bir aracı olarak kabul görmesi, Amerikan Malcolm Balrige Ulusal Kalite Ödülü'nün evriminde de görülmektedir. Ödülün konulduğu 1988 yılında toplam puanlamada yalnızca %17.5 oranında bir ağırlığa sahip olan kıyaslama uygulamaları, altı yıl içinde %55 ağırlıkla Balrige Ödülü'nün 1000 puanlık skalasında en yüksek etkiye sahip yönetim kavramı

¹¹⁹ Eric P. CANADA, “TQM Benchmarking For Economic Development Programs: Good is not good where better is expected”, *Economic Development Review*, Vol:11, Issue:3, (Summer1993), s.34-39.

¹²⁰ KAYA, a.g.e., s.62.

durumuna gelmiştir. Süreç yönetimi, yetkilendirme, yönetime katılım ve stratejik kalite planlaması da dahil olmak üzere hiçbir yönetim kavramı Baldrige kriterleri üzerinde kıyaslama kadar önemli bir ağırlığa sahip değildir.¹²¹ Bunun nedenlerinden birisi, “kıyaslamanın kalite odaklı verimliliği yaratan en önemli araç olmasıdır.”¹²² Kıyaslama da, başka kuruluşların süreç verileri ile karşılaştırmak üzere ilgili süreç verilerini derleyip çözümlenerek tüm inisiyatifin temellerini oluşturur.¹²³

Tüketicilerin mal ve hizmet gereksinmelerine karşılık verecek kalite ve çeşitlilikte olmasına ilişkin beklentileri, işletmeleri sürekli iyileştirmeye yöneltilmektedir. Sürekli iyileştirme ve gelişme de müşteri memnuniyetinin sürekli yukarıya taşınmasıyla sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, işletmeler kıyaslama yöntemiyle süreçlerini iyileştirerek iç ve dış müşteri tatminini sağlayabileceklerdir.

III. İŞLETME SÜREÇLERİNİN YENİDEN DÜZENLENMESİ

A) SÜREÇ KAVRAMI VE YENİDEN SÜREÇLEME

Mal ve hizmet üretim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi kapsamında öncelikle, süreç kavramı ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi açıklanarak, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde temel koşullar üzerinde durulacaktır. Bu konuda yeniden süreçleme ekiplerinin oluşturulması, vizyoner liderlik ve değişimi direncin önlenmesi konularına yer verilmektedir.

1.Süreç Kavramı

İşletme süreçlerini yeniden düzenlemenin yeterli derecede anlaşılabilmesi, süreç kavramının anlaşılmasıyla ilişkilidir. Bir iş veya hizmet süreci; “belirli bir dizi girdiyi(işgücü, ekipman, yöntemler ve çevresel unsurlar) müşteriler için belirli bir dizi faydalı çıktıya (ürün ya da hizmet) dönüştüren, tanımlanabilen, yinelenen,

¹²¹ Selim EKER, “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları”, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmiş ve Tebliğler, İstanbul, (13-14 Kasım 1996), s.688.

¹²² Susan Fry BOVET, “Use TQM Benchmarking to Improve Productivity”, *Public Relations Journal*, V:5, (Jan,1994), s.8.

¹²³ John G. FISGER, *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, Çev:Ahmet Ünver, (Rota Yay., Etkin Yönetim Dizisi, 1.Basım, 1998), s.122.

ölçülebilen ve birbirine bağlı katma değer yaratan faaliyetler dizisi” şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁴

Bir diğer tanıma göre süreç, “bir veya daha fazla dönüşüm sonucu, daha değerli çıktılar sağlayan, birbirleriyle ilişkili, belirli sınırları olan ve geribildirim veren işlemler grubu” olarak tanımlanmaktadır.¹²⁵

Sürecin temel unsurları girdi, çıktı, tedarikçi, müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ve süreç aktiviteleri oluşturmaktadır.¹²⁶

-Girdi: Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, makine ve ekipman süreç girdilerini oluşturmaktadır.

-Çıktı: Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.

-Tedarikçi: Sürece gerekli olan girdileri sağlayan kişi ya da kurumdur. Tedarikçiler organizasyon içinden olabilecekleri gibi dışından da olabilirler.

-Müşteri: Bir iş sürecinin çıktılarını kullanan organizasyon içindeki kişi veya organizasyon dışındaki kişi ya da kurumdur.

-Süreç performans ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir.(Müşteri siparişini zamanında verme, hatasız hizmet)

-Müşteri ihtiyaç ve beklentileri: Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından ve ya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.

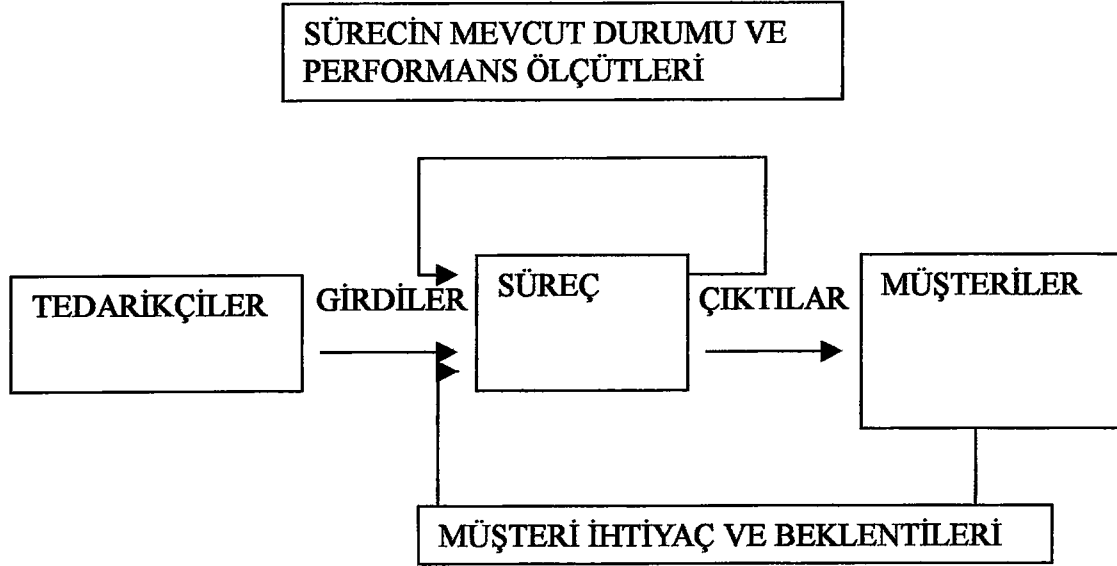
-Süreç aktiviteleri: Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.

Süreç dinamik bir yapıya sahiptir. Sürecin müşteri tatminini sağlayacak mal ya da hizmet üretmesi süreç unsurlarının kaliteli olmasına bağlıdır. Sürece konu olan girdilerin nitelikli olması ve süreç aktivitelerinin beklentileri karşılması sürecin kaliteli mal ve hizmet üretmesini sağlayabilir. Sürecin unsurları şekil 11’de gösterilmektedir.

¹²⁴ Işıl OKAY, “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Bildiriler, Tüsiad-Kalder, (11-12 Kasım 1998), s.69.

¹²⁵ Haluk ERKUT, *Süreçlerle Yönetim*, (Ay-Em Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yay., No:2, İstanbul, 1998), s.19.

¹²⁶ OKAY, a.g.e., s.70.



Sekil 11: Sürecin Temel Unsurları

İşilay OKAY; "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", 7. Ulusal Kalite Kongresi, Bildiriler, Tüsiad-Kalder, (11-12 Kasım 1998), s.70.

İş ve hizmet süreçlerinin ortak özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:¹²⁷

- Pek çok iş bir tek iş halinde birleştirilir.
- Kararı elemanlar verir.
- Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.
- Sürecin pek çok versiyonu vardır.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Mutabakat en aza indirilmiştir.
- Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur.
- Merkeziyetçi işlemler yaygınlaşır.

İş sürecinde, özellikle hizmet işletmelerinde müşteriler süreçlerin birer parçası konumundadırlar. İş süreçleri müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tasarlanmaktadır. Tedarikçilerden alınan girdiler birtakım dönüşümlerden geçirildikten sonra müşterilere mal ya da hizmet olarak sunulmaktadır. İşletmelerde müşteri tatmini esas alındığı için, iş süreçlerine müşteriden alınan geri bildirimler doğrultusunda yön verilmektedir.

¹²⁷ Micheal HAMMER ve James CHAMPY, *Değişim Mühendisliği (İş İdarasında Devrim İçin Bir*

2.Süreçlerin Yeniden Düzenlenmesi Kavramı

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi (reengineering) iş ve hizmet süreçlerindeki hızda, maliyetlerde ve kalitede yüksek performans sağlamak amacıyla, süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.¹²⁸ Bununla birlikte, pazar taleplerinin irdelenmesi ve müşteri odaklılıkta radikal değişiklikle ilişkili organizasyonel cesaretlendirmenin yeniden keşfidir.¹²⁹

Bu tanımlamalardan sonra değişim mühendisliğinin içeriği şöyle ifade edilebilir:¹³⁰

-Mevcut sürecin zayıf yönlerini ve yeni sürecin gerektireceği performansı belirlemek amacıyla eski süreci ve müşterilerin beklentilerini anlamak.

-Eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmak.

-Yeni süreci inşa etmek: Nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, kurumun tüm parçaları üzerindeki etkilerini tahmin etmek, personeli eğitmek, uygun bilişim sistemlerini oluşturmak.

Konaklama işletmeler rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, ihtiyaçları karşılamayan süreçleri ortadan kaldırarak, yeni hizmet süreçleri geliştirebilirler. Bu bağlamda işletmeleri yeniden süreçlemeye yöneltten nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür.¹³¹

Müşteri hizmetlerini iyileştirmek, rekabetçi bir avantaj elde etmek, bilgi kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak, işletmenin kaynaklarını daha iyi görebilmek, sürekli ve iyi bir uygulamayı devam ettirmek, harcamaları azaltarak, işlemleri belirli bir düzeye getirmek, etkin olmayan ve gereksiz süreçleri ortadan kaldırmak, finansal kontrolü iyileştirmek, değişimlere etkili karşılık verebilmeyi kazanmaktır.

Manifesto, Çev: Sinem GÜL, (Sabah Kitapları, İstanbul, 1994), s.45-58.

¹²⁸ Richard S. BARTON, "Business Process Reengineering", *Business Quarterly*, (Spring 1993), s.101.

¹²⁹ Robb DIXON, Peter ARNOLD, Janelle HEINEKE, "Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions", *California Management Review*, V:36, No:4 (Yaz 1994), s.94.

¹³⁰ Micheal HAMMER, Steven A. STANTON, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev:Sinem GÜL,(Sabah Kitapları, İstanbul,1995), s.38.

¹³¹ Joe HERBKERSMAN, "Taking the Confusion of Reengineering", *National Underwriter*, (February,1994), s.17.

B) SÜREÇLERİN YENİDEN DÜZENLENMESİNİN TEMEL KOŞULLARI

İşletmelerinde yeniden süreçlemenin başarıya ulaşması, üst yönetimden en alttaki çalışana kadar herkese bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar şöyle sıralanabilir:¹³²

-Hedefler yukarıdan aşağıya doğru açık ve anlaşılır şekilde belirtilerek, ortak vizyon ve stratejinin oluşturulması,

-Çalışanların katkılarının artırılması,

-İşletmenin dağıtım kanalları gibi, alt yapısının değerlendirilmesi,

-Çalışanlara gerekli yetkinin verilmesi,

-Gerekli işletmelerle kıyaslanmanın yapılması ve sonucun tekrarlanması,

Özet olarak sayılan bu başarı faktörlerinin yanında, başarıyı olumlu olarak etkileyen bu kurumsal ve yapısal faktörler, yeniden süreçleme ekibinin oluşturulması, vizyoner liderlik ve değişime direncin ortadan kaldırılmasıdır.

1.Ekip Oluşturma

İşletmede yeniden süreçleme uygulamasının gerçekleştirilmesi, bu konuyla ilgili bir ekibin kurulması ve ekip çalışmasıyla sağlanabilmektedir. Ekipte şu kişiler bulunur:¹³³

-Lider: Tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey bir yöneticidir.

-Süreç sahibi: Belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan bir yöneticidir.

-Değişim mühendisliği ekibi: Belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanmasıyla uygulanmasını yöneten bireyler grubudur.

-İdare komitesi: Üst düzey yöneticilerden oluşan, işletmenin genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizmasıdır.

¹³² HERBKERSMAN, a.g.e., s.17.

¹³³ HAMMER, A. STANTON, a.g.e., s.93.

Belirtilen bu rollerin arasındaki ilişki şu şekilde çalışmaktadır: Lider, süreç sahibini atar, süreç sahibi, idare komitesinin nezaretiyle bir değişim mühendisliği takımı oluşturur.

Takımların kuruluşları özellikle üç amaca yöneliktir.¹³⁴

- Müşteri tatminini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- Müşteri hizmetlerinde, müşteri siparişinin sunum süresini kısaltmak,
- İçsel maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunmaktır.

Takımlar, bu amaçları gerçekleştirirken, onlara üst yönetim tarafından işletmenin vizyonunu anlatan bir toplantı yapılır. Yeniden süreçlemeyle ilgili ortak bir metodoloji bilgisi sağlanır. Takım geliştirme etkinliği ve süreç iyileştirme yöntemleri aktarılır. Organizasyonu kapsayacak şekilde, seri seminerler insanlara süreç performanslarını iyileştirmede yardımcı olur. Tüm bu çalışmalar aynı organizasyon altındaki çalışanlara ortak dilin ve süreç bilgilerinin kazandırılmasını sağlamaktadır.¹³⁵

Yeniden süreçleme ekibi müşteri tatminini tam olarak sağlayamayan süreçlerin değiştirilmesini gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalarda en önemli doneleri müşterilerden alınan geri bildirimler sağlamaktadır. Oluşturulan ekip, müşterilere yönelik mal ve hizmet sunum süreçlerini kısaltmak, maliyetleri en aza indirmek içsel ve dışsal müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çabalar üstlenmektedir.

2. Vizyoner Liderlik

Vizyon sahibi yöneticiler, işletmede yeniden süreçlemenin başarılması için şu işlevleri yerine getirirler.¹³⁶

-Organizasyonda ortak bir vizyon ve misyon yaymak için fikirlerin toplanmasında ve yayılmasında öncülük ederler.

-En iyi şekilde iletişimi geliştirerek, yaygın bir işletme kültürü oluştururlar.

-Lider, yalnızca uzman takımlar oluşturmakla kalmaz, bununla birlikte bunların organizasyonda en iyi etkinlik sağlayan takımlar olmasını da sağlar.

¹³⁴ Raymond MANGANELLI ve Steven P. RASPA, "Why Reengineering Has Failed", *Management Review*, (July, 1995), s.40.

¹³⁵ Graham M. PALMER and Sherrill BURNS, "Revolutionizing the Business: Strategies For Succeeding With Change", *Human Resources Planning*, Vol:15, No:1,(1992), s.77-84.

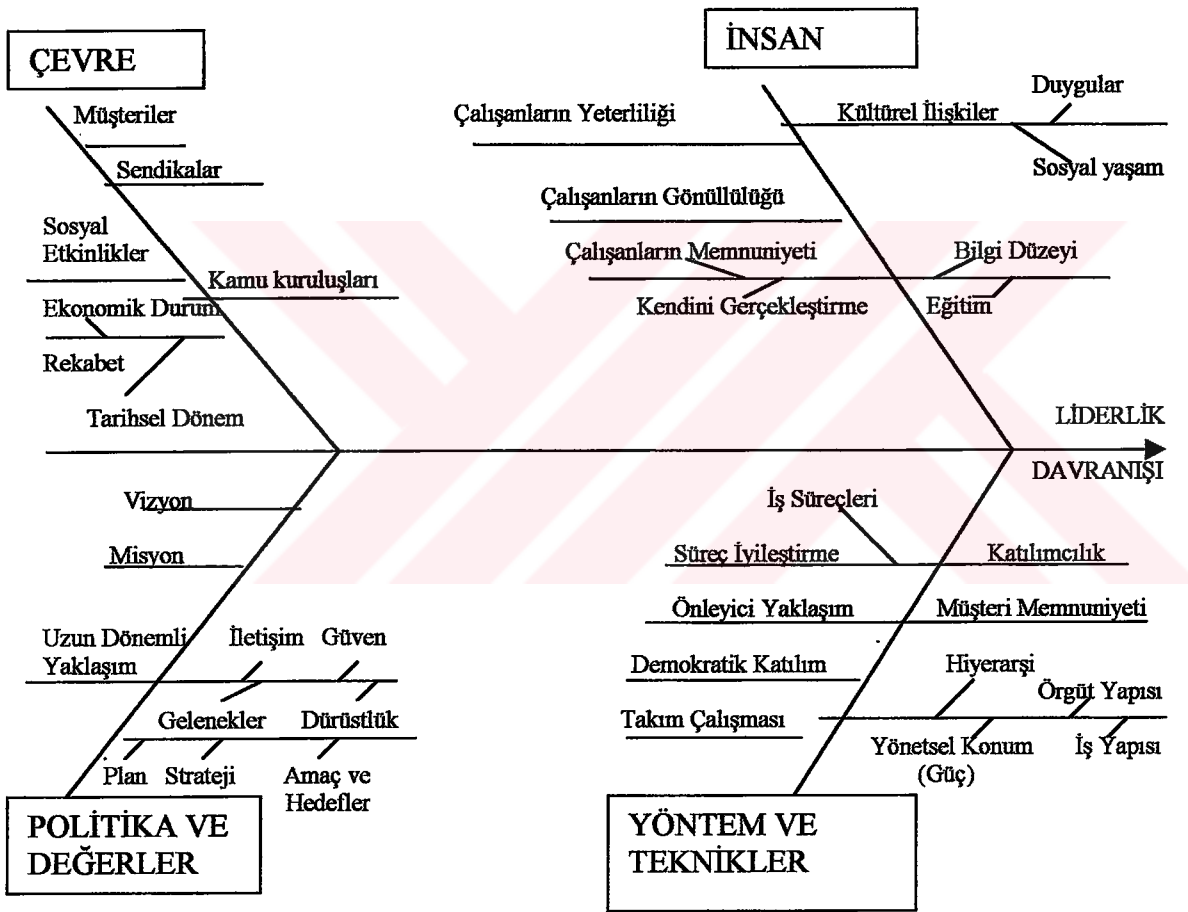
¹³⁶ Barbara ETTORRE, "Reengineering Tales From the Front", *Management Review*, (January1995), s.18.

-Lider, stratejik planlamada kararlı davranır.

İşletmelerde, süreç değişimlerini sağlayabilmek, liderin sorumluluğunda gerçekleştirilir. Bu değişimin başarılması da liderin misyonu ve vizyonu ile ilişkilidir.

Vizyoner liderlik, üst yönetimin organizasyon geliştirmede, faaliyetlerin planlanması, iletişim ve sürekli gelişim motivasyonunun yaratılmasını açıklamaktadır.¹³⁷

Bunun açıklığa kavuşturulmasında, liderlik davranışının köklerine inilmesi ve irdelenmesi değerlerin anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Şekil 12’de liderlik davranışları açıklanmaktadır.



Şekil 12: Liderlik Davranışının Kökleri

Bilgehan GÜRLEK, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", *Önce Kalite*, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:28, (Ekim-Kasım 1998), s.30.

¹³⁷ ANDERSON, RUNGTUSANATHAM, SCHROEDER, a.g.e., s.482.

Liderin vizyonunun oluşması, değişim süreci içinde üç önemli amaca hizmet eder. Bu amaçlar:¹³⁸

-Vizyon, değişimin genel yönünü açıklığa kavuşturur.

-Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır.

-Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eş güdüm sağlanmasına yardımcı olur.

Vizyoner lider kısa hedefler yerine, uzun dönemde iç müşterilerin ve dış müşterilerin tatmininin sağlayacak girişimlerde bulunur.

Vizyonun işletmeye sağladığı faydalarla birlikte etkili bir vizyonun özellikleri temel olarak şu şekilde belirtilmektedir:¹³⁹

-Hayal edilebilirler: Geleceğin nasıl görüneceğine ilişkin bir resim çizerler.

-Arzu edilebilirler: Çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve işletmeden yararı olan tüm insanların uzun vadede çıkarına seslenirler.

-Gerçekleştirilebilirler: Gerçekçi, ulaşılabilir hedefler ortaya koyabilirler.

-Odak noktaları bellidir: Karar alma sürecine rehberlik edecek ölçüde açıktırlar.

-Esnekler: Değişen koşullar karşısında inisiyatif kullanarak, değişik tepkiler göstermeye açıktır.

-İletilmeleri kolaydır: Kolayca anlatılırlar, hedefler net olduğu için açıklamak fazla zaman almaz.

¹³⁸ John P. KOTTER, "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, (Temmuz 1998), s.10.

Tablo 4: Etkili ve Zayıf Vizyon Karşılaştırılması

ETKİLİ VİZYON	ZAYIF VİZYON
-Bir faaliyetin ya da kuruluşun gelecekte, çoğunlukla da uzak gelecekte nasıl olacağını açıklar.	-Zayıf vizyonlar, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler.
-Gerçekçidir. Gerçekleşme şansı olmayan hoş fanteziler değildir.	-Ulaşılamayacak hedefler koyarlar.
-İnsanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda , inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da kesindir.	-Bazen çok belirsizdirler, bazen de çok kısıtlayıcı.
-Etkili vizyonların çalışanlara anlatılması kolaydır.	-Zayıf, yani etkisiz vizyonların açıklanması zor olabilir.

Kaynak: John P. KOTTER; "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz 1998, s.11'den tablolatırılmıştır..

Vizyon ya da geniş bakış açısına sahip liderler çalışanları mal ve hizmet üretimine yöneltirken, ulaşamayacak hedefler yerine daha gerçekçi hedefler koyarlar. Ancak koydukları hedeflerde de çalışanların tüm güçlerini kullanmalarına imkan tanır. Katı kuralların olmadığı etkili vizyonlar rahatlıkla dönüştürülebilir özelliklerine de sahiptir.

3.Değişime Direncin Önlenmesi

Değişim olan yerde değişime karşı direncin olması oldukça doğaldır. Bu direnç insanın doğasında olan, "belirsizlikten korkma"ya da "bilmediğini kabullenmeme" düşüncesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreçlerin yeniden düzenlenmesi radikal değişiklikleri öngördüğüne göre, lider buna hazırlıklı olmalı ve direnci bastırmak yerine, yönetebilmelidir. Değişime direncin ne zaman ve hangi yoğunlukta geleceğini önceden tam olarak belirleyebilmek olası değildir. Ancak, direnci yönetebilmek için; dirence yol açan sebepleri ve direncin ne şekilde geldiğinin çok iyi analiz edilmesi gereklidir.

Direnç genel olarak, gelecekteki iş güvenliği korkusundan, yetersiz kaynaklardan, geleceğin bilinmeyen yüzünden, değişime zayıf planlama ve geçişten,

¹³⁹ a.g.e., s.11

sosyal çevrenin karışıklığından, yeterli sonuca ve ödüle ulaşamama gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır.¹⁴⁰

Lider, değişime karşı direncin özelliklerini bilmesi yanında, direncin oluşmasına neden olan olguları da belirleyebilmelidir. Müdahale ve kontrol tekniklerini etkili olarak kullanabilmesi için bu veriler gereklidir. Bu bağlamda, dirençle başa çıkmanın şu temel araçlarının etkili kullanılması gereklidir:¹⁴¹

-Teşvikler: İnsanları yeniden süreçlemenin gerektirdiği şekilde davranmaya yönelten olumlu ya da olumsuz araçlardır. Mali destek ve iş güvencesi güçlü teşvikler olarak görülmektedir. Bununla birlikte, manevi ödüllendirme ve yeni kariyer fırsatları da teşvik edici rol oynarlar.

-Bilgi: Bilgi, belirsizliğin azaltılmasında ve korkuların giderilmesinde önemli rol oynar. Çalışanlara, olanlar ve olacaklar hakkında bilgi vermek hem onları rahatlatır, hem de karşılıklı güven oluşumunu sağlar.

-Müdahale: İnsanlarla tek tek konuşup, onların düşüncelerini almak, korkularını atıp desteklerini sağlar. Zor ve zaman alıcı olmakla birlikte, direnci yönetebilmenin iyi bir yoludur.

-İletişim: Çok yönlü iletişim, kişileri ve grupları değişim konusunda bilgilendirerek, direncin azaltılmasına katkı sağlar.¹⁴²

-Telkin: İnsanlara yeniden süreçlemenin gerçekleştirilmesinin işletme için bir zorunluluk olduğu belirtilip, onların ikna edilmesi yöntemidir. Belki yeni yapılanmadan hoşlanmasalar dahi, bunun kaçınılmaz olduğunu kabul edip, benimseyeceklerdir.

-Katılım: Katılım insanlarda hakimiyet duygusu yaratır. Yaptıkları işte kendi katkılarını görmek, katılımcıları mutlu ederek, ortak duyguların oluşmasını sağlar. Değişimi engellemek yerine, destekleyen konumuna gelmelerini sağlar.

Katılımcı biçimde oluşturulacak değerler; vizyon ve politikaların değişimi gerçekleştirmede başarısı oldukça yüksek olacaktır. Bu da başarılı liderlik süreci ve davranışlarını belirleyen etkenler arasında yer alır.¹⁴³

¹⁴⁰ Pamela BLOCK-FLYNN ve Kenneth VLACH, "Employee Awareness Paves The Way For Quality", *HR Magazine*, (July 1994), s.80.

¹⁴¹ HAMMER, STANTON, a.g.e., s.84-86.

¹⁴² BLOCK-FLYNN, VLACH, a.g.e, s.80

¹⁴³ GÜRLEK, a.g.e., s.30.

Yönetim işlevinin sanat yönü vizyoner liderlikte daha belirgin olarak görülmektedir. Vizyoner lider iş süreçlerinde ve örgütlemeye değişim yaparken çalışanları da bu faaliyetlere dahil edebilir. Bu şekilde gelebilecek dirençleri de önlemiş olur.

C) TKY'DE SÜREÇLERİ YENİDEN DÜZENLEMENİN ROLÜ

Süreçleri yeniden düzenleme ve toplam kalite yönetim arasında bir çok yönden benzerlikler görülmektedir. Rekabet edebilmek için, müşteri odaklılık ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi tüm yönetim yaklaşımlarının benimsediği temel felsefedir. Gerek toplam kalite yönetimi, gerekse yeniden süreçleme yaklaşımı insan odaklılığı temel almakta ve hizmet kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Her iki yaklaşımdaki benzerlikler temel olarak şu şekilde belirtilmektedir:¹⁴⁴ Müşteri üzerinde yoğunlaşma, performansı artırma, süreç odaklı olma gibi ortak özellikler görülebilir. İş süreçlerinde performansı artırma ve rekabet üstünlüğüne yöneliktir. Değişim üst yönetimden başlamaktadır. Yeni program ve süreçlerin gerçekleştirilmesini takımlar sağlar. Müşteri ve tedarikçilerle, ilişkileri geliştirme, çalışanları güçlendirme, ürün ve süreçleri geliştirme mevcuttur.

Bununla birlikte, bazı yöntem farklılıkları da vardır. TKY ile süreçlerin yeniden düzenlenmesi değişim biçimi bakımından farklıdır. TKY küçük ve yavaş adımlarla değişmeyi öngörürken, süreçlerin yeniden düzenlenmesi hızlı ve radikal bir değişimi öngörmektedir. Bu farklılıklar tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği Karşılaştırması

Toplam Kalite Yönetimi	Değişim Mühendisliği
Sorun çözme yöntemi aracılığı ile aşamalı gelişmeler elde etmeyi amaçlar.	Tüm süreci yeniden tasarlayarak, radikal bir geliştirim sağlar.
Sürecin sağlam olduğunu varsayıp, süreci geliştirmeye çalışır.	Değişim mühendisliği yeni süreçler yaratır.
Mevcut sürecin çerçevesi içinde çalışır ve bu süreçleri(kaizen) geliştirir. Amaç yapılamın daha iyisini yapmaktır.	Mevcut süreçleri geliştirerek değil, tamamen ortadan kaldırarak ve yerine yenisini koyarak ani bir çıkış yapar.

Kaynak: Micheal HAMMER, Steven A. STANTON; *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev:Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.65'ten tablolatırılmıştır.

¹⁴⁴ Connie BRITAIN, "Reengineering Complements BellSout's Major Business Strategies", Industrial

IV. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Değişen sosyo-kültürel şartlar karşısında müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri de değişmektedir. Bu beklentileri karşılayabilme ancak sürekli gelişme ve örgütsel öğrenme yöntemiyle mümkündür. Örgütsel öğrenmeyi başarabilen işletmeler müşteri istek ve beklentilerindeki değişimlere daha kolay uyum sağlamakta ve kendilerini dönüştürebilmektedirler.

A) ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme, “bir deneyim ya da bilginin sonucunda davranışlarda meydana gelen sürdürülebilir ve kalıcı değişimler” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁴⁵ Edward Deming’e göre, örgütsel öğrenme, iki tür bilgiyi kapsamakta ve ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, teknoloji, insan ve iş gereklerinin tanımlarıyla ortaya çıkan süreç bilgisi; ikincisi ise sistem teorisi, istatistik ve psikoloji gibi bilgilerden oluşan derinlemesine bilgidir. İlki, temel süreçler için gerekli bilgiyi sağlarken, ikincisi de sorunlara çözümler bulunması ve süreçlerin geliştirilmesi için gerekli yöntemleri sağlamaktadır.¹⁴⁶

Örgütsel öğrenme bireysel, takım ve örgütsel öğrenme olarak üç şekilde gerçekleşmektedir.¹⁴⁷ Bireysel öğrenme, öğrenen organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Çünkü organizasyonlar, öğrenen bireyler aracılığı ile öğrenirler. Ancak, bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez. Ancak, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme gerçekleşemez.¹⁴⁸

Öğrenen örgüt oluşturmak için takım halinde öğrenme önemlidir; çünkü modern örgütlerde temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesi temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda takım halinde öğrenmenin üç boyutunu şu unsurlar oluşturmaktadır.¹⁴⁹

Engineering, Vol:26, No:2, (February,1994), s.34-36.

¹⁴⁵ KALDER, *Öğrenen Organizasyonlar*, (Kalder Yay., No:16, 2.Basım, İstanbul 1998), s.19.

¹⁴⁶ ANDERSON, RUNG TUSANATHAM, SCHROEDER, a.g.e., s.485.

¹⁴⁷ Martha A. GEPHART and Victoria J. MARSICH, “Learning Organizations Come Alive”, *Training & Development*, V:50, I:12, (Dec,1996), s.34-46

¹⁴⁸ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin*, Çev:Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, (Yapı Kredi Yay. 3. Baskı, İstanbul, 1996), s.155.

¹⁴⁹ SENGE, a.g.e., s.257.

-Karmaşık sorunlar üzerine içgörüsnel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir.

-Yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Organizasyondaki takımlar aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada bir “operasyonel güven” vardır ve takımın her üyesi takımın diğer üyelerinin bilincinde, birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına güvenirlir.

-Takım üyelerinin öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeylerdeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığı ile yürütülür. Böylece öğrenen bir takım, öbür öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme takip eder.

Örgütsel öğrenme ise, uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi yaratmayı destekleme ve sürekli gelişmeyi sağlayacak sistemlerin kurulmasını içermektedir.¹⁵⁰ Bireysel öğrenme, eğitim ve deneyimle sağlanır. Örgütsel öğrenme ise, örgüt sistemi ve kültürünün yeni bireylere aktarılmasını hedeflenmektedir. Bu bağlamda, öğrenen organizasyon kurmak isteyen yöneticiler, bireysel, takım ve örgütsel öğrenmeyi temel almalıdırlar.¹⁵¹

Örgütsel öğrenmenin ayırt edici niteliği, problemleri çözmek için yeni düşünme yöntemleri önermektir. Örgütsel öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan farklı kılan şey sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesinin özellikleri ise şu şekildedir:¹⁵²

-Tekil bileşenlerden, parçalardan çok onların arasındaki ilişkiye odaklanılması, parçaları ve bütünü bir arada görebilme yeteneğinin kazanılması.

-Dışarıdan kuramsal bir perspektifle tanı ve çözümleme getirme yerine, mevcut durumun nedensel dinamiklerinin incelenmesi. Durumun nedeninin, çoğu zaman sistem içinde olduğunun ve parçaların etkileşiminden dolayı çıktığının görülmesi. Karmaşık ortamın içinde düzeni veren yapıların belirlenmesi.

-Geçmişe, bugüne ve geleceğe doğrusal değil, etkileşimli bakılması.

¹⁵⁰ KALDER, a.g.e., s.32.

¹⁵¹ Dave ULRICH, Glinov VON ve Ann MARY, “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, V:22, I:2, (Autumn 1993), s.52-67.

¹⁵² KALDER, a.g.e.,s.23-24.

-Hızlı çözüm bulmaktan çok, sistemi anlama ve problemleri tanımlama esastır. Karmaşık sistemler paradoksal davranışlar sergileyebilirler. Sistem yaklaşımı, durumun altında yatan dinamiklere ve bu dinamiklerin problemleri oluşturacak şekilde nasıl birleştiğine ilişkin derin bir anlayış getirmektedir.

Örgütsel öğrenme, takım ruhu ve kurumsal kültürün yerleştirildiği işletmelerde kolaylıkla uygulanabilmektedir. Uyumlu ekibin oluşması tüm bireylerin olağan üstü olmasını gerektirmemektedir. Farklı yetenek ve kişiliklerin ihtiyacı karşılayacak şekilde örgütlenmesini öngörmektedir.

B)TKY DE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme ile toplam kalite yönetimi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. İşletmeler, toplam kalite yönetiminden hareket ederek öğrenen organizasyonu geliştirebilirler. Öğrenen örgütlerde, yetkilendirme, öğrenme ve yaratıcılığı teşvik etmektedir.¹⁵³

Sürekli gelişme fikrini destekleyen örgütsel öğrenme, kişisel ve örgütsel öğrenmeyle birlikte gerçekleşir. Bir örgütteki bireylerin tek tek öğrenmesi, örgütsel öğrenmeden farklıdır. Örgütsel öğrenme, örgütte bulunan sistemleri ve kültürü yeni bireylere aktarımı öngörürken, bireysel öğrenme, kişisel eğitim ve deneyimden geçmektedir. Örgütsel öğrenmede, örgütteki boşluk, zaman ve hiyerarşi sınırları paylaşılarak kurumsal bir kültür geliştirilir.

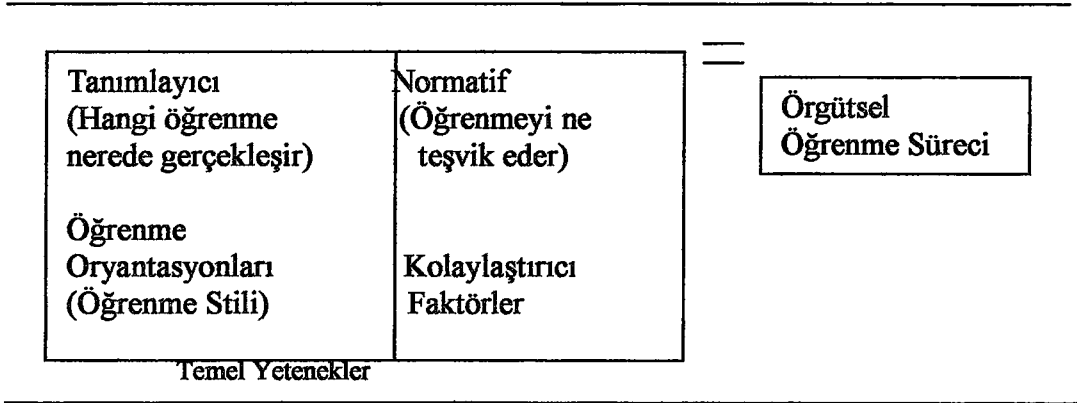
Öğrenen örgütler, sahip oldukları kültürle bilgi oluşturma, bilgiye ulaşma ve aktarma davranışlarını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahiptirler.¹⁵⁴ Öğrenen bir örgüt kültürü şu özellikleri kapsamaktadır.¹⁵⁵ Öğrenme, yenilikleri destekleme ve personeli ödüllendirme, diyalogla gelişmeleri soruşturma, risk alma ve deneme, görünmeyen ve paylaşılan hataları öğrenmeleri için çalışanlara zaman tanıma ve onlara hoş görülme davranarak, değer vermeği

¹⁵³ Richard M. HODGETTS, Fred LUTHANS ve Sang M. LEE, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", *Organizational Dynamics*, V:23, I:3, (Winter 1994), s.12.

¹⁵⁴ A. David GARVIN, "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak", *Bizden Haberler Özel Eki*, (Ağustos-Eylül, 1993), s.4.

¹⁵⁵ GEPHART ve J. MARSICH, a.g.e., s.34-46.

kapsamaktadır. Öğrenme sistemleri olarak örgütlerin bir modeli şekil 13’de gösterilmektedir.



Şekil 13: Örgütsel Öğrenme Sistemleri

Edwin C. NEVIS, Anthony J. DIBELLA ve Janet M. GOULD, “Understanding Organizations as Learning Systems”, *Sloan Management Review*, (Winter, 1995), s.76.

Örgütsel bilgi birikimi, bilgilerin ne zaman kimden geldiğini ve nerede kullanılacağını belirler. Sahip olunan bilgi donanımı güncel bilgilerle ilişkilendirilerek kullanıma dönüştürülür.¹⁵⁶

Öğrenen örgütler, kendi kültür , deneyim ve temel yeteneklerini birleştirerek en iyi uygulamaları ve yaygın süreçleri kendilerine model olarak almakta dırlar. Bununla birlikte, işletme genelinde etkili bir iletişim sistemi kurarlar.

V.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakaları işletmede etkinliği olan tek üretim girdisidir. İşletmede ileri teknoloji kullanılsa bile, özellikle hizmet işletmelerinde insan unsuru önemini korumaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kavramı açoklanmakta ve insan kaynakları yönetiminin işlevleri açıklanmaktadır.

¹⁵⁶ John BURGOYNE, “Feeding Minds to Grow the Business”, *People Management*, V:1, I:19, (1995), s.22-26.

A)İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Toplam kalite yönetimi, işletmede kültürel değişimi ve örgüt içinde kolektif bir davranış değişikliği sağlamayı hedeflemektedir. Bu davranış değişiminin yaratılmasında da en önemli rolü insan kaynakları yönetimi oynamaktadır.¹⁵⁷

İnsan kaynakları yönetimi, günümüz işletmelerinde en önemli rekabet unsurlarından birisidir. Bu kaynakların etkin ve verimli kullanılması, hizmet kalitesini artırarak, işletmeye rekabetçi bir avantaj kazandırmaktadır. İşletmede bütün departmanların ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları yönetimi departmanının fonksiyonu diğerlerinin üzerindedir. Çalışanlara, uygun çalışma ortamının sağlanması, motivasyonun artırılması, hizmet kalitesi ve verimliliğin yükseltilmesi, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetim sisteminin kurulmasında, insan kaynakları yönetimi önemli rol oynamaktadır. İnsan unsurunun etkin kullanılması, kaliteyi sağlamaya ortam oluştururken, oluşturulmuş kalite de insan kaynağına gerekli önemi vererek, yeni açılımlar sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi insana verdiği değerle, “insan kaynağını” üretim girdilerinin en önemlisi olarak değerlendirmekte ve işletmenin ortağı olarak kabul etmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimiyle bir birini desteklemekte ve bütünleşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır. Bunlar;¹⁵⁸

-İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,

-Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

Toplam kalite yönetiminde, insan kaynaklarını rekabet avantajı elde etmenin temel kaynağı olarak değerlendirmek; işletmeyi aynı alanda faaliyet gösteren diğerlerinden farklılaştırmanın bir aracı olarak görmektir. Bu durumda, insan kaynakları yönetimini, işletmenin amaç ve stratejileriyle bütünleştiren bir yaklaşım söz konusudur.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Shari CAUDRON, “How Human Resources Drives TQM”, *Personnel Journal*, (Ağus.1993), s.48.

¹⁵⁸ Margaret PALMER and Kenneth T. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, Çev:Doğan Şahiner,(Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi:2, 1.Baskı, İstanbul,1993), s.24.

¹⁵⁹ Belkıs ÖZKARA, “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları

İnsan kaynaklarında belirlenen strateji, toplam kalite yönetim uygulamalarını desteklemeyi ön görmektedir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimini destekleyen, insan kaynaklarının on temel stratejisi şöyledir:¹⁶⁰

-Üst yönetimin toplam kalite yönetimiyle ilgili kültürel vizyonu işletmedeki tüm katmanlara değişik yollardan yayılır.

-İnsan kaynakları sistemleri, çalışanlara, işle ilgili fikir ve görüşlerini açıklama fırsatı vererek, çalışma grupları odaklı olarak iş geliştirme tekliflerine rahat hareket alanı oluştururlar.

-Sistemler, çalışanları güçlendirecek şekilde düzenlenmelidir. İster bireysel, isterse grup çalışması şeklinde olsun, kaliteyle ilgili işlerde çalışanlara destek verilmelidir.

-Toplam kalite yönetimi eğitimi, üst yönetim tarafından desteklenerek, tüm çalışanları kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır. Performans izleme sistemleri yalnızca geçmiş performansla ilgili değil, aynı zamanda üst yönetimin gelecekte çalışanlara ne gibi katkılar yapacağı ile de ilgilidir.

-Kalite iyileştirme ve müşteri tatmininde, bireysel ve takım başarılarını motive etmek için değişik sembollerde ödüller verilir.

-Sağlık ve güvenlik programlarında önleyici yaklaşım benimsenmektedir. Diğer hizmetler de(danışmanlık ve personel destekleme programları) çalışanların moralini yükseltme amacı taşımaktadır.

-Personel seçimi, alımı, ödüllendirme ve kariyer geliştirme toplam kalite yönetim felsefesi çerçevesinde yürütülmektedir.

-İş performansı değerlendirmesinde, iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçü alınır.

-İnsan kaynakları, yalnızca insan kaynakları departmanının yönetim fonksiyonu değil, aynı zamanda toplam kalite yönetim sürecini destekleyen diğer departmanların da bir fonksiyonudur.

Yönetiminin Rolü", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Kalder, İstanbul, (8-9 Kasım, 1995), s.323.

¹⁶⁰ Charles G. PARTLOW, "Human Resources Practices Of TQM Hotels", *Human Resources*, Vol:37,I:5, (October,1996), s.77.

B)TKY DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Toplam kalite yönetiminde insan kaynakları fonksiyonel bir yapıya sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi departmanı işletmenin insan kaynakları planlamasını yapmakta, etkin insan kaynakları sistemi oluşturmakta, insan kaynakları seçimi ve değerlemesini yaparak bireyleri örgüte uyumlu çalışanlar haline getirmeyi amaçlamaktadır.

1.İnsan Kaynakları Planlaması

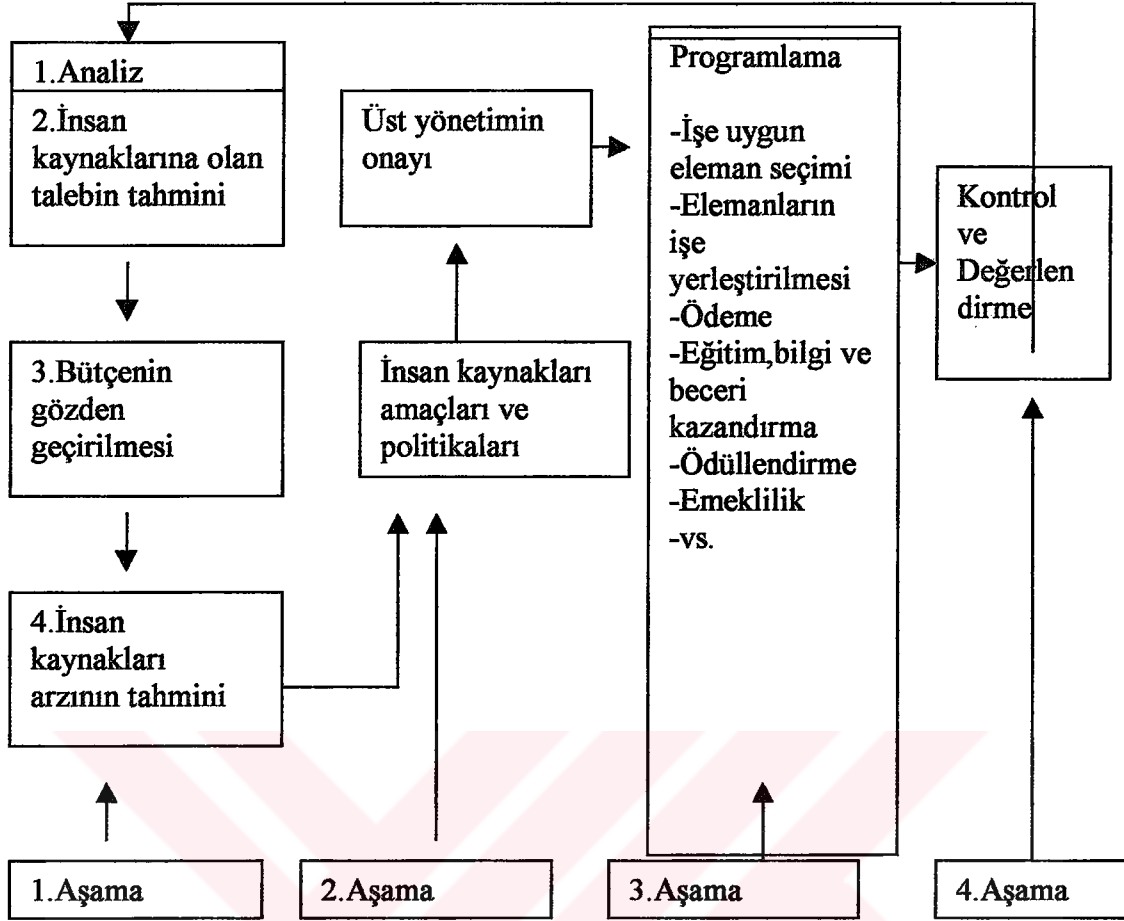
İnsan kaynakları planlaması, örgüt ve birey açısından uzun dönemde maksimum fayda ile sonuçlanacak işlemleri yapmak üzere doğru sayıda ve nitelikte insanı, doğru zamanda ve doğru yerde istihdam etmek olarak tanımlanmaktadır.¹⁶¹

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteri tatminini sağlayacak standarda ulaşması ve bu standardın korunması, insan kaynaklarının stratejik olarak planlanmasına bağlıdır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak planlanmasıyla, işe uygun kişilerin, doğru zamanda ve doğru sayıda alınması gerçekleştirilmelidir. Hizmet kalitesinde kesinti olmaması için, personel sayısı ve niteliklerinin stratejik olarak planlanması gereklidir. Bu konuda gerçekleştirilecek planlama konaklama işletmelerine şu yararları sağlar¹⁶² :

Eldeki insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanmış olur. Gelecek tesadüflere bırakılmadığı için, en yüksek verimi sağlayacak ortam yaratılmış olur. İşletmede işgücü maliyeti tasarrufu ve istihdam edilenlerin tatmini sağlanarak, maksimum verim elde edilmiş olur. İnsan kaynakları planlaması temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şekil 14'te gösterilmektedir.

¹⁶¹ Gülay BUDAK, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", *Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, Manisa, (1997), s.67.

¹⁶² Ali Rıza ERDEM, "Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, (1997), s.17



Sekil 14: İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları

Randell Schuler, *Personnel and Human Resource Management*, 3rd ed. Newyork: West Publ. Co., 1987.s.66'dan Coşkun Can AKTAN, a.g.e, s.265.

İnsan kaynakları planlaması dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, insan kaynaklarına olan talebi tahmin etme, bütçenin gözden geçirilmesi ve insan kaynakları arzının tahmini kapsamaktadır. İkinci aşama, üst yönetimin onayı ve insan kaynakları amaç ve politikalarının belirlenmesinden oluşmaktadır. Üçüncü aşama, programlama, dördüncü aşama ise, kontrol ve değerlendirmeden oluşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işgücü planlaması; işgücünün doğru yerde, doğru zamanda, doğru özellikte ve sayıda bulundurulmasını sağlamak için gereklidir. Bu nedenle de kalifiye işgücü, başarıya, gelişmeye ve müşteri mutluluğuna değer veren hizmet işletmeleri için büyük önem taşımaktadır.¹⁶³

¹⁶³ Sabahat YURDAKUL, "Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi", *Turizm İşletmelerinde*

2.İnsan Kaynakları Sisteminin Oluşturulması

İnsan kaynakları yönetimi, konaklama işletmelerinde fonksiyonel bir yapıya sahiptir. Eğer insan kaynakları yönetimi departmanı fonksiyonunu tam olarak yerine getiremez ise, bu aksama tüm birimlerde kendisini göstermektedir. O halde, öncelikle insan kaynakları departmanı kendi sistemini tam olarak kurmalı ve bu istikrarı diğer bölümlere yansıtabilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi sistemi; iş analizi, iş tanımı, iş değerlendirme ve kariyer planlaması konularını kapsamaktadır.

i.İş Analizi: İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir.¹⁶⁴

İş analizinden beklenen yararları şu şekilde özetlemek mümkündür.¹⁶⁵

-İş değerlemesinde, işlerin değerlerini belgelemek için veri sağlamak.

-İşgören değerlemesi için ölçülebilen iş başarısına göre iş gereklerini belgelemek.

-İşgören seçimi, yerleştirmesi, aktarma (transfer) ve yükselminde işle ilgili gerekleri belirlemek.

-İşgören eğitimine ilişkin olarak, personelin kendi işini başarmada yapacakları hakkında ayrıntılı bilgi sağlamak.

-Çalışma alanında, tehlikeleri önleyecek tedbirlerin alınmasında yardımcı olmak.

-Çalışma koşullarını iyileştirerek, hizmet standartlarını düzenlemeye yardımcı olmak.

-İş basitleştirme ve yöntemlerin iyileştirmesiyle işgören verimliliğinin artmasını sağlamak.

-İşletmede her işgörenin görevleri ile işgörenler arası ilişkileri belirtip, uygun yetki ve sorumluluk dağılımına yardımcı olmak ve çıkabilecek olumsuzlukları önlemek.

Hizmet Kalitesi Semineri, Nevşehir, (1996), s.169.

¹⁶⁴ Zekai ÖZTÜRK, "İşletmede Personel Seçme Yöntemleri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, (1995), s.44.

¹⁶⁵ Selda ÇATAK, "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.227.

ii.İş Tanımı: İş tanımı, iş analizinin en önemli ürünüdür. Bir görevle ilgili işlerin neler olduğu ana hatlarıyla tanımlanır. Bu tanımda, işin personele yüklediği görevler kısaca belirtilir. Daha sonra, iş için gerekli olan eğitim düzeyi, deneyim, sorumluluklar ve iş ortamı koşulları belirlenir.

iii.İş Değerleme: İş değerlendirme, bir işletmede çalışanlar tarafından yapılmakta olan işlerin bir birlerine oranla o işletmeye olan önem derecelerinin sistematik bir yöntemle saptanması ve eşit bir ücret yapısının oluşturulması işlemidir.¹⁶⁶

İş değerlendirme, çalışanların motivasyonu üzerinde önemli rol oynar. O nedenle değerlendirmeyi yapacak kişinin, insan psikolojisini bilen ve objektif değerlendirme yapabilen birisi olması önemlidir.

Objektif kriterlerle yapılmış ve iyi uygulanan iş değerlendirmesi, işgören alımında, terfisinde, eğitiminde, etkinliğinde önemli rol oynar. Ayrıca bu çaba, işgörenlerin kendi aralarında ve işgörenlerle yönetim arasındaki çoğu problemin çözümünde etkili olabilir. Sonuç olarak hizmet kalitesine olumlu etki eder.¹⁶⁷

iv.Kariyer Planlama: Kariyer planlama, çalışanın, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir.¹⁶⁸

3.İnsan Kaynakları Seçimi

İnsan kaynakları seçimi aşaması, hizmet kalitesindeki iyileştirme çalışmalarının başında gelmektedir. İşin gereklerine uygun, işe elverişli elemanla yola çıkmak, işletme amaçlarına ulaşmada çok yönlü kaynak tasarrufu ve müşteri memnuniyeti sağlayabilir. Bu nedenle, personel seçiminde bilimsel yöntemlerin kullanılması ve kalite odaklı hareket edilmesi önem taşımaktadır. Yeni eleman seçiminde, yukarıda sözü edilen insan kaynakları planlaması kapsamında, iş analizi, iş ve görev tanımları ve işgören nitelik araştırmaları yapılması gereken çalışmalardandır.

¹⁶⁶ ERSEN, a.g.e, s.111.

¹⁶⁷ Ahmet TAYFUN, "Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliği ve Hizmet Kalitesine Etkisi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.182.

¹⁶⁸ ERSEN, a.g.e., s.112.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi personel seçiminde öncelikle dikkate alınması gerekli konular olarak görülmektedir. Hizmet işletmeleri için de “beş kişisel” özellik insan kaynakları profesyonelleri tarafından kabul görmektedir. Bu özellikler.¹⁶⁹ Sosyal olma, duygularını kontrol edebilme, uyumluluk, çalışkan olmak ve yeniliklere açık olmaktır.

Personel adaylarının işe alınmasında ve terfisinde, Peter Drucker’e göre dikkate alınması gereken konular şu şekilde belirtilmektedir.¹⁷⁰

En uygun eleman işe alınmalıdır. İşe uygun elemanların arasından seçim yapılmalıdır. Eleman alımında çok yönlü düşünülmalıdır. İşe alınacak kişilerin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmelidir. Her eleman daha önce birlikte çalıştığı kişilerle değerlendirilmelidir. İşe alınan elemanın işten anlayıp anlamadığı ilk aylarda kontrol edilmelidir. Eleman seçimi yapıldıktan sonra işin sona erdiği düşünülmemeli, iş hakkındaki durumu değerlendirilerek elemana yardımcı olunmalıdır.

4. Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde geçerli olan yaklaşımlardan birisi olan performans değerlendirme, personelin, iş analizlerinde ve iş tanımlarında belirtilen standartlara ulaşma derecesi, verilen görevi başarıyla tamamlama, yaratıcılık ve örgüt iklimine uyumluluk gibi başarı ölçütleriyle değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirmenin amacı şu şekilde belirtilmektedir.¹⁷¹

- İletişim ve bilgi paylaşımı yoluyla çalışanların üretkenliğini yükseltmek.
- Bireylerinin işteki performanslarının güçlü ve zayıf yanları üzerinde odaklanarak güçlü yanları artırmayı ve zayıf yanları azaltmayı hedefler.
- İşletmenin, personele kendi performansları konusunda değerlendirme imkanı vermek ve feedback (geri bildirim) vermesini sağlamaktır.
- Personelle yöneticiler arasında ortak bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlamaktır.

¹⁶⁹ Orlando BEHLING, “Employee Selection: Will Intelligence And Conscientiousness Do The Job”, *Academy of Management Executive*, Vol:12, No.1, (1998), s.80-81.

¹⁷⁰ Peter F. DRUCKER, *The Frontiers of Management*, (Truman Talley Books, Newyork, 1986), s.122-125.

¹⁷¹ Margaret J. PALMER, *Performans Değerlendirmeleri*, Çev: Doğan Şahiner (Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:9, 1.Baskı, İstanbul,1993), s.107.

5.Motivasyon

Motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (belirli amaca) doğru devamlı şekilde hareket ettirmek için yapılan çabaların toplamıdır¹⁷².

İnsan kaynakları fonksiyonunun en önemli araçlarından olan motivasyon, yöneticinin başta gelen görevlerindedir. Motivasyon yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticinin personeli başarılı şekilde motive etmesi, personelin işletme misyonu ve vizyonu doğrultusunda çalışmasına ve bütün gücünü(fiziksel ve zihinsel) işine yönlendirmesiyle sağlanır.

Çalışanların motivasyonu çok kolay bir konu değildir. Ancak, eğer yöneticiler çalışanların istek ve ihtiyaçlarına içtenlikle ilgi gösterirlerse çalışanların iş motivasyonları yükselecektir.¹⁷³

Yönetici, motivasyon konusunda hangi yöntemleri uygulayacaktır? Bu sorunun yanıtını vermeden önce, motivasyon konusundaki yanlışlıkların irdelenmesi ve giderilmesi gereklidir.

Motivasyon konusunda yapılan yanlışlar genel olarak şu şekildedir:¹⁷⁴

İnsanları motive eden tek güç paradır görüşü, organizasyonda herkesi motive etmeye kararlı olmak ve motivasyonların yalnız dış güçlerden kaynaklandığına inanmaktır.

6.Yetkilendirme

Yetkilendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşulları ifade etmektedir.¹⁷⁵

Konaklama işletmelerinde, personeldeki iş tatmininin artması, verimliliğin artması, iş devamsızlıklarının azalması personelin yetkilendirilmesiyle başarılabilir.

¹⁷² Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, (İ.Ü. İktisat Enstitüsü Yay., No:105, İstanbul, 1989), s.388.

¹⁷³ Vickie SIU, Nelson TSANG and Simon WONG, "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:38, Number:5, (October 1997), s.47.

¹⁷⁴ Elaine E.BEAUBIEN, "Motivasyon Hakkında Doğru Bildiğimiz Yanlışlar", *Executive Excellence*, Yıl:1,Sayı:3, (Haziran 1997), s.6-7.

¹⁷⁵ KOÇEL, a.g.e., s.300.

Ancak, personeli yetkilendirme her zaman yararlı sonuçlar sağlayabilir mi? Buna her zaman olumlu cevap verebilmek imkansızdır. Yetkilendirilmenin kullanılacağı organizasyon ve personel şartları sağlanmadan yetkilendirmeye geçmek çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

O halde, başarılı bir yetkilendirme için üç koşulun yerine gelmesi gereklidir. Bu koşullar,¹⁷⁶ Yönetici çalışanların yetenek ve başarabilecekleri işleri çok iyi bilmelidir. Yönetici bir liderlik tarzı benimseyerek çalışanların kapasitelerine göre yetki vermelidir. İşin özelliklerine uygun işçilerin yapısı hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından iyice anlaşılmalıdır.

Etkili yetkilendirme, lider tarafından işletmenin şartları göz önüne alınarak çalışanların yetenek ve kapasitelerine göre belirlenir. Diğer bir değişle, yetkilendirme için sabit bir kural yerine, inisiyatif kullanabilme ve esneklik daha geçerli bir yöntemdir. Örneğin, yeteneği az olan birisine yönlendirici liderlik tarzı yerine, otokratik liderlik tarzı daha faydalı olabilir. Ya da yetenekli birisine yönlendirici liderlik tarzı yerine, otokratik liderlik uygulamak, o kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyerek, iş tatminsizliğine yol açabilir.

Hizmet işletmelerinde yetkilendirmenin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili farklı yaklaşımlar vardır. Temelde iki açıdan yaklaşmaktadır. Bunlar, mekanik ve organik yetkilendirme yaklaşımlarıdır.¹⁷⁷ Her iki model de, yetkilendirmeyi tam olarak vermeyen model çizmektedir. İkisi de farklı bakış açısı getirmekte ve farklı yorum yapmaktadır. Popüler yönetim yazınında mekanik bakış ön plana çıkarılmakta, yetkilendirme yönetim unsurunun bir uygulaması olarak, organizasyonda şelale şeklinde yukarıdan aşağıya doğru yayıldığını belirtmektedir. Ancak, mekanik tarz kendi içinde tam değildir. Bununla birlikte organik yaklaşımda da eksiklikler bulunmaktadır. Eğer, yetkilendirme modelini seçen yönetici, temel soruları sormaz ise, organik modelin hayati unsurlarını oluşturan, risk, güven ve teşvik gerçeklikten uzaklaşır. Bu iki görüş tablo 6'da gösterilmektedir.

¹⁷⁶ Brent WARD, "How to Empower", *Canadian Manager*, V:21, I:4, (Winter 1996), s.20-23.

¹⁷⁷ Robert E. QUINN ve Grethen M. SPEITZER, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every

Tablo 6: Yetkilendirme Yaklaşımları

MEKANİK YAKLAŞIM	ORGANİK YAKLAŞIM
<p>-Yetkilendirme üst yönetimden başlamalıdır.</p> <p>-Organizasyonun misyon, vizyon ve değerleri açıklanmalıdır.</p> <p>-İşin özellikleri ve çalışanlar için ödüller açıklanmalıdır.</p> <p>-Sorumluluk da devredilmelidir.</p> <p>-İnsanlar sonuçtan sorumlu olmalıdırlar.</p>	<p>-Çalışanların ihtiyaçları anlaşılacak, alt seviyeden başlanmalıdır.</p> <p>-Çalışanlar için örnek yetkilendirme davranışı geliştirilmelidir.</p> <p>-Ortak davranışı geliştirmek için takımlar oluşturulmalıdır.</p> <p>-Zekice risk alma cesaretlendirilmelidir.</p> <p>-İnsanlara yapacakları işte güvenilmelidir.</p>

Kaynak: Robert E. QUINN, Grethen M. SPEITZER, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader", *Organizational Dynamics*, Vol:26, I:2, Autumn, 1997, s.37-50.'den tablolaştırılmıştır.

Bir çok güçlendirme programının temelinde "güçlendirme arzusu" olmasına karşın, yetkilendirmeyi etkileyecek temel faktörlerin dağıtımının yetersiz olması başarısızlığa neden olmaktadır.

Kısaca bir yetkilendirme = yetki x bilişim x bilgi x ödül şeklinde formüle edilebilir. Bu faktörlerden birisinin eksik veya yetersiz olması, yetkilendirmenin başarısızlığına neden olmaktadır.¹⁷⁸ Bir hizmet işletmesinde yapılan araştırmada; yetkilendirilen personelin iş tatmini yetkilendirilmeyen personele göre daha yüksek çıkmıştır. Buna ilave olarak, eğitilerek yetkilendirilmiş, yani güçlendirilmiş çalışanların tatmin oranı, eğitim verilmeden yetkilendirilmiş çalışanlara oranla daha yüksek çıkmıştır.¹⁷⁹

Leader", *Organizational Dynamics*, Vol:26, I:2, (Güz 1997), s.37-50.

¹⁷⁸ David E. BOWEN ve Edward E. LAWLER, "Empowering Service Employees", *Saloan Management Review*, (Summer 1995), s.74.

¹⁷⁹ Mary A. HOCUTT ve Thomas H. STONE, "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery", *Journal of Quality Management*, Vol:3, I:1, (1998), s.117-133.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET VE KONAKLAMA İŞLETMELERİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR

I.HİZMET KAVRAMI

Hizmet ögesinin oluşumu insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Çok hızlı değişen teknoloji, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel şartlar insan ihtiyaçlarını da değiştirmektedir. Bu ihtiyaçlar bazen ürünlerin mülkiyetini alarak karşılanırken, bazen de mülkiyet gerektirmeden karşılanmaktadır. Hizmet (servis) kavramı da bu aşamada söz konusu olmaktadır.

Hizmet kavramı, hizmetin özelliklerinin ortaya konması ve üründen farklı yönlerinin belirtilmesiyle daha da netlik kazanabilecektir. Hizmet kavramı kapsamında hizmetin tanımı, hizmetlerin özellikleri, üründen ayrıldığı noktalar ve hizmet türleri ele alınacaktır.

A)HİZMETİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İnsanların gereksinimlerini gerek doğrudan, gerekse dolaylı olarak karşılamaya yönelik tüm faaliyetler hizmet kapsamı içinde değerlendirilmektedir. İnsan yaşamındaki çok boyutluluk dikkate alındığında, hizmet kavramının çeşitli biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanıma göre hizmet, “insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla belli bir fiyattan satışa sunulan ve her hangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan faaliyetler bütünü”¹⁸⁰ olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre hizmet “zaman, yer, biçim ve psikolojik bakımdan yarar meydana getiren ekonomik faaliyetler” olarak ifade edilmektedir¹⁸¹

Hizmet kavramını etkileşim boyutunda ele alan bir tanımda ise hizmet, “insan ihtiyaçlarını fiziksel bir nesne aracılığı ile olsun ya da olmasın karşılıklı etkileşim süreci

¹⁸⁰ Haluk ERKUT, *Hizmet Yönetimi*, (Toplam Kalite Yönetim Dizisi, No:1, İnterbank Yay. İstanbul,1995), s.10.

¹⁸¹ Sıtkı GÖZLÜ, “ Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi”, *Standart*, Yıl:33, Sayı:390, (1994), s.31-33.

içinde karşılanmasını sağlayan etkinlikler olarak belirtilmektedir.”¹⁸² Bu etkinlik bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir; ancak belli bir fiyatının olması gerekmektedir.

Hizmet kavramını bir sistem olarak ele alan başka bir tanımda ise hizmet, “müşterinin istek, ihtiyaç ve arzularını tatmin eden bir sistem”¹⁸³ olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde hizmet kavramı insan ihtiyaçları karşılanırken herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, teknoloji ve malların kullanımını da kapsayan, insanlarda tatmin oluşturan ve kişisel etkileşimin ön planda olduğu faaliyetler bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür. Yukarıdaki tanımlardan hareketle hizmetin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁸⁴

i.Soyutluk: Hizmetin en önemli özelliklerinden biri soyut olmasıdır. Soyutluk elle tutulmaz, gözle görülmez ve ölçü birimleriyle ifade edilemez anlamına gelmektedir. Sunulan hizmet madde olmadığı için cisimleri ölçen ölçü, hizmet için geçerli olmamaktadır. Bu özelliklere bağlı olarak hizmet;

-Kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden her hangi bir ölçü birimiyle tanımlanamaz.

-Beş duyu organı ile algılanamaz. Satın alınmadan önce görülmesi, dokunulması mümkün değildir.

-Bölümlenemez; kendini oluşturan ve anlam veren unsurlarıyla bir bütündür. Bu bütünü oluşturan öğeler bir birinden ayrılamaz. Hizmet alıcısına tanımlandığı biçimde sunulur. Yapılacak değişiklikler hizmetin yapısını da değiştirirler. Tüketiciler bir hizmeti satın alırken ölçü olarak ihtiyaçlarını, geçmişteki deneyimlerini ve aldıkları tavsiyeleri temel almakta ve çoğunlukla onlarla hareket etmektedirler.

ii.İnsan Odaklılık: Emek yoğun olan hizmetlerde üretim ve sunum aşamasında müşteriyle etkileşim kaçınılmazdır. İnsanın yapabileceği etkileşimi ve verebileceği hizmeti hiçbir makinanın sağlaması mümkün değildir. Çünkü hizmet aynı zamanda bir iletişim ve etkileşim sanatıdır. Bu yüzden hizmet sektörü insansız düşünülemez. İnsan

¹⁸² Belkıs ÖZKARA, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Kalder, (8-9 Kasım 1995), s.321.

¹⁸³ Ronald W. BUTTERFIELD, *Quality Service Pure and Simple*, (ASQC Quality Press, U.S.A.,1991),s.50.

¹⁸⁴ ERKUT, a.g.e, s.33.

duygularına en iyi şekilde yalnızca insanın karşılık verebileceği düşünüldüğünde hizmetin insan odaklılığı daha da belirginlik kazanmaktadır. Hizmeti üreten ve sunanın tutum ve davranışları hizmetin satışında doğrudan etkilidir. Bu yüzden hizmet elemanlarının müşterinin duygularını anlaması ve empatik yaklaşımı önem taşımaktadır. Hizmet işletmelerinde insanın en önemli öge olması nedeniyle, onun etkinliğini de ortaya koyarak inisiyatif kullanabilme, kararlı olma, gerektiğinde hızlı karar verme gibi özellikleri taşıması gerekir.

iii.Eş Zamanlılık: Hizmetin üretildiği anda tüketimi, üretim ve tüketimin eş zamanlı oluşu anlamını taşımaktadır. Bunun nedeni ise; hizmeti üreten kişinin aynı zamanda hizmetin bir unsuru olmasından kaynaklanmasıdır. Örneğin bir restoranda hizmet, müşterinin gelmesiyle başlar ve müşterinin gidişiyle de son bulur. Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi hizmetin diğer özelliklerinin (stoklanamaz, taşınmaz, devredilmez) olmasının bir sonucudur.

iv. Standartlaştırma Güçlüğü: Hizmetin sunum süreci içerisinde bir çok faktör rol oynar. Bu faktörler; sunulan ürünün özellikleri, çevresel özellikler ve insan kaynaklarının özellikleridir. Ürünün özelliklerine ve çevrenin özelliklerine belli noktalardan standartlaşma getirilebilirken, insan kaynaklarında standartlaşmanın oldukça zor olduğu görülmektedir. Malın standartlaşmasında, ağırlığı, görünümü, boyutları gibi ölçüler belirlenebilmektedir. Hizmet sunumunda, görevli kişilerin psikolojik ve sosyo-kültürel yapıları hizmetin sunumunda standartlaşmayı zorlaştırmaktadır. Kaldı ki, aynı kişinin aynı olaya farklı zamanlarda yaklaşımı dahi farklı olabilmektedir. Standartlaşmayla ilgili olarak şu ölçüler önemlidir¹⁸⁵.

-Hizmetin kalitesi önceden ve kesin olarak ölçülemez.

-Hizmetin niteliği onu üreten insanın kabiliyet ve kapasitesine bağlıdır.

Bu özellikleri taşıması nedeniyle "Hizmet her zaman kişisel olarak yorumlandığı için standartlaştırılmaz" görüşü kabul görmektedir.¹⁸⁶ Bu görüş hizmetin kapsamını ve niteliğini tüketicilerin istek ve beklentilerine bağlamaktadır. Her tüketicinin hizmetten beklentileri farklı olacağı için hizmet de farklılaşabilmektedir.

¹⁸⁵ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beta Yay., Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1998), s.287.

¹⁸⁶ Belkis ÖZKARA, "Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, (1997), s.294.

v.**Talep Değişkenliği:** Hizmetin soyut olması talep değişkenliğini artırmaktadır. Dünyada meydana gelen tüm psikolojik, sosyolojik ve siyasi etkenler hizmet talebini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden talep tahminlerinin her zaman tutması olası değildir. Bazen hizmet, talep edilenden fazla iken bazen de, arz talebi karşılayamamakta ve değişken bir yapı izlemektedir. Hizmetin üründen bir diğer farkı da hizmette talep esnekliğinin yüksek olmasıdır. “Özellikle turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan risk faktörü de yüksek olmaktadır.”¹⁸⁷ Ülkede gelişen siyasal olaylar ya da terör olayları talepleri olumsuz yönde etkilemektedir.

B)HİZMETİ MALDAN AYIRAN ÖZELLİKLER

Hizmetin değişik tanımlarında ortak olarak vurgulanan “ bir malın mülkiyetini gerektirmemesi” hizmeti maldan ayıran en önemli özellik olarak görülmektedir. Malın somut olmasından kaynaklanan depolama ve ihtiyaç zamanında tüketilmesi gibi özellikleri olmasına karşın, hizmetin istenildiği zaman kullanılma gibi bir özelliği yoktur. Hizmetteki en önemli fark, üretim ve tüketimin aynı anda olması ve ileriye dönük saklanamamasıdır. Hizmetin üretim süresine tüketiciler de katkıda bulunmaktadır.¹⁸⁸

Hizmet yukarıda sayılan temel özelliklerden dolayı üretim ve sunum aşamasında üründen farklılıklar gösterir. Hizmeti üründen ayıran en önemli özelliklerden birisi, üründe müşterinin hiçbir şekilde üretim sürecinde bulunmamasıdır. Bu aşamada müşteriyle ilişki söz konusu olmaz. Hizmette ise, hizmeti üreten ve sunanla hizmeti alan arasında bir işbirliği ve yüksek düzeyde bir iletişim söz konusudur. Müşteri üretim sürecine katılmakta ve hizmetin şekillenmesine katkı sağlamaktadır.

İmalata göre bir çok yönden farklılık gösteren hizmetin ayrıldığı noktaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.¹⁸⁹

-İmalat sürecinde çoğunlukla somut çıktılar elde edilirken, hizmet üretiminin çıktıları çoğunlukla soyut niteliktedir.

¹⁸⁷ İsmet BARUTÇUGİL, *Turizm İşletmeciliği*, (Beta Yayınları, No:187, 3. Basım, İstanbul,1989), s.61.

¹⁸⁸ Amrik S. SOHAL, “Managing Service Quality: Developing a Vision and Strategy”, *Total Quality Management*, V: 5, I: 6 (1994), s. 370.

-İmalat süreci hizmet sürecine göre daha çok sermaye yoğundur.

-İmalattan elde edilen ürünler stoklanabilirken, hizmetler stoklanamaz.

-Hizmet aktiviteleri ve işlemleri bütündür. Satın alınmadan veya tüketilmeden önce test edilmezler. İmalatta ise satın alınmadan önce test etme imkanı vardır.

Hizmet bir dizi alt sistemlerden oluşur. Müşteri hizmeti bütün olarak değerlendirilir ve müşterinin tatmin olması müşterinin toplam hizmet üzerinde oluşturduğu beklentiye bağlıdır.¹⁹⁰

Hizmet, imalata göre daha dinamik yapıya sahiptir. Tüketicilerin hizmet üretim hattında görev almaları bu dinamizmi sağlamaktadır. Örneğin otel işletmeleri hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve otelcilik anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağlılığı fazla olan bir sektördür. Bu nedenle iyi bir otel, insanın görünüş, koku, estetik ve psikolojik hislerine hitap edebilecek niteliklere sahip olmalıdır.¹⁹¹ Yukarıda açıklanmaya çalışılan hizmet ve imalat işletmelerinin özellikleri karşılaştırmalı olarak tablo 7'de gösterilmektedir.

¹⁸⁹ GÖZLÜ, a.g.e., s.31.

¹⁹⁰ Mehmet TIRPANCI, "Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi", 6. Kalite Kongresi, Tüsiad- Kalder, İstanbul, (1997), s.69.

¹⁹¹ Ahmet AKTAŞ, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, (Ofset Repromat Matbaacılık Tic., Ankara, 1989), s.20.

Tablo 7: Hizmet ve İmalat İşletmelerinin Özellikleri

Değerlendirme Ölçütü	HİZMET	İMALAT
İŞLEMLER	İnsan odaklı Belirsiz, kararsız Emek yoğun Merkezkaç Müşteri sürecin bir parçası Sistem müşteriyile doğrudan ilişkili Yanıt süresi kısa	Teknik Kararlı, kestirilir Sermaye yoğun Merkezi Müşteri süreçten ayrık Sistem müşteriyile dolaylı ilişkili Yanıt süresi uzun
ÇIKTILAR	Üretim ve tüketim eş zamanlı Stoklanamaz Taşınmaz Toptan üretilemez Fabrikasyon olanaksız Genellikle patent korunamaz Soyut, dayanıksız Daha az standart Değişken, belirsiz verimlilik Değişken belirsiz kapasite Ölçümü zor, öznel kalite	Önce üretilir sonra tüketilir Stoklanabilir Taşınabilir Toptan üretilebilir Fabrikasyon olanaklı Patent korunur Fiziksel dayanaklı Standarttır Kararlı verimlilik Belirlenebilir kapasite Ölçümü kolay, nitel kalite
ÇALIŞANLAR	Kolay denetlenemez İnsanları etkileyebilmek gerekir Büyük ölçüde kişisel kararlar var Müşteriyile çok yoğun ilişki var	Kolay denetlenir Sadece teknik ustalık ister Kişisel kararlar daha sınırlı Müşteriyile ilişki az veya hiç yok

Kaynak: Haluk ERKUT, *Hizmet Yönetimi*, (Toplam Kalite Yönetim Dizisi, No:1, İnterbank Yayınları, İstanbul, 1995), s.37.

C) HİZMET TÜRLERİ

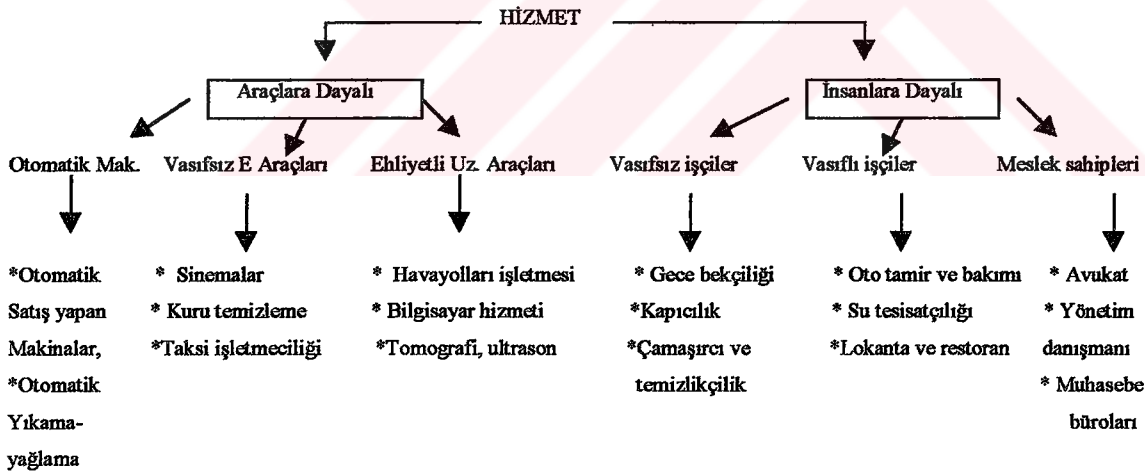
Hizmet işletmeleri “başkasının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla özellikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak “ tanımlanmaktadır.¹⁹²

¹⁹² Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beta Yay., Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1998), s.289.

Bu birimlerin stratejik yönetim boyutları ve genel hizmet özellikleri esas alınarak sınıflandırılması yapılmaktadır. Bu sınıflamayla hizmetin tanımı ve türleri daha belirgin olarak ortaya konulmaktadır. Hizmetin türü ve kapsamı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği'nin hizmet kategorileri sınıflamasında şu kategoriler yer almaktadır¹⁹³

- Sağlık hizmetleri,
- Finansal hizmetler,
- Profesyonel hizmetler(avukatlık, muhasebecilik, mimarlık gibi)
- Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri,
- Spor, sanat ve eğlence hizmetleri,
- Kamusal, yarı kamusal, kar amacı gütmeyen hizmetler,
- Kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri,
- Eğitim, araştırma hizmetleri,
- Telekomünikasyon hizmetleri ve kişisel bakım onarım hizmetleri.

Yukarıda yapılan hizmet sınıflandırılması genel hatlarıyla insanlara dayalı ve araçlara dayalı hizmet olarak yapılmaktadır. Bu sınıflandırma şekil 15'te gösterilmektedir.



Şekil 15: Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması

Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beta Yay., Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1988), s.290.

Temel olarak araçlara ve insanlara dayalı hizmetler sınıflandırılmasında, insan gereksinimlerinin karşılanmasında araçların mı yoksa insanların mı yoğun kullanıldığı

¹⁹³ Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, (Anadolu Üni. Yay., No: 1028, Eskişehir, 1998), s.6.

üzerinde durulmaktadır. Standartlaştırılmış ürün ve hizmetlerde araçlara dayalı hizmetler verilmektedir. Müşterilerin üretim süreçlerine doğrudan katıldığı hizmetlere ise insanlara dayalı hizmetler denmektedir. Bu hizmet türleri vasıflı, vasıfsız işçilerin ve meslek sahiplerinin ürettiği hizmetlerdir.

II.KONAKLAMA HİZMETİ KAVRAMI

Konaklama hizmeti, insanların yeme, içme ve konaklama gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan iktisadi birimlerde sunulan hizmettir. Bu hizmet özellikle vasıflı insanlara dayalı olarak yürütülmektedir. Birebir ilişkinin yoğun olduğu konaklama hizmetinde, insan ilişkileri önemli yer tutmaktadır. Konaklama hizmeti diğer hizmetlerden birçok yönden ayrılmaktadır. Öncelikle konaklama hizmetinin özellikleri sonra da sektörel talebin özellikleri hakkında bilgi verilmektedir.

A)KONAKLAMA HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ

Müşterilerin yeme, içme ve konaklama ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik ve sosyal bir işletme olan konaklama işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁹⁴:

-Konaklama işletmeleri "işgücüne" dayanır: Hizmetin sunumunda ve diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. İşletmeye gelen konuğun karşılanmasında, odanın hazırlanıp yerleştirilmesinde, yemek servisinin yapılmasında "insan" en önemli unsurdur.

-Emek yoğunudur: Konaklama işletmelerinde makine ve ekipman kullanılsa bile temel girdi iş gücüdür. Eğitimli iş gücünün tedarik edilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi en önemli sorunların başında gelmektedir. Bununla birlikte, konaklama işletmelerinin bu özelliği beraberinde standartlaştırma güçlüğü getirmektedir.

-Birebir ilişki vardır: Müşteriler hizmetlerin üretim ve sunum aşamalarına katkıda buldukları için birebir ilişki kaçınılmazdır. Hizmeti alanla hizmeti sunan

¹⁹⁴ Burhan ŞENER, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, (Gazi Kitapevi, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, 1997), s.15.

görüşmek durumundadır. Müşteri otele geldiğinde ilk olarak ön büroya, oradan da oda servisine, oradan da gerekli diğer bölümlere giderek ilişki kurar. Her departman kendi ürününü satarken işletmenin satış temsilcisi konumundadır. Bu durum konaklama işletmelerinin ve dolayısı ile de tek tek tüm çalışanların dinamik bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte işletme, sunulan hizmetlerle ilgili olarak müşterilerden geribesleme (feedback) alır. Alınan bilgiler doğrultusunda işletme yeni davranış ve hizmet stratejileri geliştirebilir.

-Envanter yapmak güçtür: Konaklama işletmelerinde, hizmetin soyut olması ve depolanamaması nedeniyle envanter yapılamaz.¹⁹⁵ Gelecekteki değişimlere göre kapasite artırma ya da kapasite azaltma yapılamamaktadır. Hizmetlerde arz esnekliğinin düşük olması hem envanter yapmayı güçleştirmekte, hem de taleplere yanıt vermeyi zorlaştırmaktadır. Hizmet alternatiflerinin çok olması ve gelişmelerden hızlı etkilenmesi hizmet işletmelerinde envanter yapmayı güçleştirmektedir.

-Miktar ve kaliteyi ölçme sınırlıdır: Konaklama hizmetinin ölçümü ancak müşteriye sunum aşamasında belirlenebilir. Bu da hizmeti alanın tatmin olma derecesiyle ilgilidir. Tatmin derecesi, “müşterilerin arzu yada beklentileriyle hizmeti algılamaları arasındaki fark” olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁶ İnsanların hizmete karşı beklentileri farklı olacağı için hizmeti algılama dereceleri de farklı olmaktadır. Ayrıca tatmin olma göreceli bir kavram olduğundan, bu yönde standartlaşmaya gidilmesi oldukça güçtür. İlerideki konuda “hizmet kalitesi modeli” yardımıyla beklenti ve algılamalar daha ayrıntılı değerlendirilerek aralarındaki ilişki sistematik olarak ele alınacaktır.

-Müşteriye yakın bölgede bulunmak gerekir: Konaklama işletmelerinde kuruluş yeri bağımlılığı önemli etkenlerden birisidir. Konaklama hizmetinden yararlanmak isteyen müşteriler hizmet işletmesinin bulunduğu bölgeye gelirler. Örneğin, tatil hizmetinden yararlanmak isteyen bir müşteri otelin bulunduğu tatil bölgesine giderek

¹⁹⁵ ERKUT, a.g.e., s.42.

¹⁹⁶ Marcjanna AUGUSTYN and Samuel HO, “Service Quality and Tourism”, *Journal of Travel Research*, Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing* V:37, I: 1, (Ağus.,1998), s.78.

hizmetlerden yararlanır. Hizmet işletmelerinin taşınmaz özelliklerine bağlı olarak, hizmetin depolanması da imkansızdır.

-Konaklama işletmeleri zaman satar: Konaklama işletmeleri müşterinin arzu ettiği süre içerisinde gerekli hizmeti yerine getirmek zorundadır. Zamanlarının verimli kullanımı insanlar için çok önemlidir. İşletmeler de zamanı en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar. Örneğin; bir otel odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, bu süre içerisinde satılmayan oda otel için kayıp demektir. Otel hizmetinin stoklanma imkanı bulunmadığından ve üretildiği anda satılması gerektiğinden aslında satılan “zaman”dır.¹⁹⁷

-Konaklama işletmeleri günün 24 saati hizmet verirler: İşletmede kalan müşteriler tatillerini değerlendirirken personelin görevini kesintisiz olarak sürdürmeleri gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde birebir ilişkiler ön plandadır. Müşteriyle bu denli ilişki içerisinde olan personelin motivasyonu, çalışma isteği ve müşterilere duyarlılığının yüksek olması gerekir.

-Konaklama işletmeleri sürekli olarak değişen müşterilere sahiptir: Her müşterinin istek ve beklentileri farklı olacağı için, bu beklentileri karşılayacak esnekliğe sahip olması gerekir.

-Personel arasında işbirliği gerekir: Konaklama işletmelerindeki çalışma bir takım oyunudur. Departmanlar birbirleri ile sıkı ilişki içerisinde dirler. Her bir departmanın sunduğu hizmet diğerleriyle bağlantılıdır ve birçok hizmetin aynı zamanda sunulması gerekir.

Konaklama işletmelerinde hizmet müşterinin beklentilerine göre şekillenmektedir: "turistin seyahati boyunca yararlandığı konaklama, yeme -içme, eğlence ve diğer birçok servisin birleşimi"¹⁹⁸ olan turistik ürün, müşterilerin beklentilerine göre şekillenmektedir. Konaklama işletmelerindeki bu ürün yumağı, bileşik ürün özelliği taşımaktadır. Konaklama yapan, seyahati aldığı gibi aynı zamanda yeme içme ve eğlence hizmetini de birlikte almaktadır. Üretenler tarafından otelin yatakları, bardaki içki, restorandaki yemekler, otelin saunası ayrı ayrı birer ürün olarak değerlendirilebilir. Fakat turist için bunların hepsi bir bütünün parçalarıdır. Bu nedenle

¹⁹⁷ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.20.

¹⁹⁸ Necdet HACIOĞLU, *Turizm Pazarlaması*, (Uludağ Üni. Basımevi, 3.Baskı Bursa, 1997), s.39.

konaklama hizmetlerinde müşteriden kesintisiz geri bildirim alınarak hizmetlerin tasarlanması gerekmektedir.

B)SEKTÖREL TALEBİN ÖZELLİKLERİ

Konaklama işletmelerinde ürün talebi, belli bir piyasada belli bir fiyattan turistik mal ve hizmetleri rasyonel veya irrasyonel nedenlerle kendi konaklama yeri dışında satın alma isteğinde bulunan, bu isteğini gerçekleştirmeye imkan verecek kadar satın alma gücüne ve boş zamana sahip olan ve almayı gerçekleştiren insanların miktarıdır.¹⁹⁹

Konaklama sektörüne ilişkin talep, diğer mal ve hizmetlere göre birtakım farklı özellikler göstermektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²⁰⁰

-Konaklama işletmeleri ürününe olan talep bağımsız bir taleptir. İnsanları konaklamaya yönelten etkenler, atmosfer değiştirme isteği ve sosyal etkilerdir.

- Talep kişisel gelirlerin kullanılmasını ifade etmektedir. Yapılan harcamalar kişilerin gelirine bağlıdır ve talebin esnekliği oldukça yüksektir.

- Konaklama işletmelerinde ürün talebi çok yönlü bir özellik taşımaktadır. Tatil amacıyla seyahat eden insanlarla, ticari amaçlarla seyahat eden insanlar arasında bir farklılık olduğu gibi, harcamaların konaklama yerinde gıda, eğlence, konut, diğer mal ve hizmetler gibi değişik gereksinimlerin baskısına ve yoğunluğuna göre serbestçe dağıtılması olanağı vardır.

-Fiyat ve gelirdeki küçük değişimler turistlerin kararlarında önemli ölçüde değişiklik yapmaktadır. Fiyatların sık değişmesi ve reklamların etkisi talebin yönünü değiştirmektedir.

-Konaklama işletmeleri kültürel nitelikteki diğer mal ve hizmetlerle rekabet halindedir. Turistik mal ve hizmetlerin yerini, kolaylıkla lüks nitelikteki mal ve hizmetler almaktadır.

-Konaklamaya ilişkin tercihlere ekonomik, sosyal, politik ve mali nitelikteki faktörlerin etkisinin fazla olması talebin esnek olmasına yol açmaktadır.

¹⁹⁹ Hasan OLALI ve Alp TİMUR, *Turizm Ekonomisi*, (Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1988), s.195.

²⁰⁰ Orhan İÇÖZ ve Metin KOZAK, *Turizm Ekonomisi*, (Turhan Kitabevi, Ankara, 1998), s.88.

-Konaklama işletmelerinde talep mevsimsel özellik taşımaktadır.

Sayılan bu kritik özellikler hizmeti sunumunun profesyonel anlamda, bilimsel esaslara göre yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

İLKONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ

A)HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE KRİTERLERİ

Hizmet kalitesi, “müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması ya da aşılması” şeklinde tanımlanmaktadır.²⁰¹ Müşteri tatmininin sağlanması, ancak beklentilerinin karşılanması ile mümkündür. Öncelikle bütüncül bir yaklaşımla, hizmet kalitesi müşteriyle ilk ilişkide başlamaktadır. Müşteride yüksek beklentinin oluşması önlenmelidir. Daha sonra müşteri beklentileri eksiksiz olarak belirlenip, hizmetler o yönde tasarlanmalıdır. Sonra müşterinin beklentilerinin aşılması yönünde çaba harcanmalı ve örgütsel kriterler geliştirilmelidir.

Hizmet kalitesini ölçmek güç olmakla birlikte, bazı kriterleri kullanarak değerlendirme yapmak mümkündür. Bu kriterlerin bir bölümü hizmet işletmelerinin taahhütlerini yerine getirmesiyle ilgiliyken, bir bölümü de hizmet işgörenlerin davranışlarıyla ilgilidir. Hizmet kalitesi kriterleri belirlenirken beş temel kriter üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır. Bunlar; güvenilirlik, zamanlılık, güvenlik, duyarlılık ve doğruluktur.²⁰²

1.Güvenilirlik

İnanırlılık ve dürüst olma özelliklerini açıklamaktadır. İşletmenin taahhütleriyle eylemlerinin birbiriyle uyumlu olması, işletmeyi güvenilir hale getirir. Müşteri işletmeye güvenip belirli beklentiler içerisine girdiğinde, müşterinin bu beklentilerini yerine getirmemesi durumunda işletme müşteri gözünde güvenilirliğini kaybedebilir. Güvenilir olmak verilen hizmet sözünü tutmak demektir. Hizmet sözü bir birinden ayrı

²⁰¹ Ellen ALTMAN ve Peter HERNON, “Service Quality and Customer Satisfaction do Matter”, *American Libraries*, V:29, I:7 (Ağus. 98), s.53.

²⁰² Leonard L. BERRY, A. PARASURAMAN ve Valaria A. ZEITHAML, “Improving Service Quality in America: Lessons Learned”, *Academy of Management Executive*, V:8, N.2, (1994), s.33.

üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, kurumsal taahhütler, ortak beklentiler ve kişisel sözlerdir.²⁰³

-Kurumsal taahhütler: Kurumun o güne kadar ki tutum ve davranışları müşteriler üzerinde belirli bir imaj bırakmıştır. İşletmenin hizmet özellikleri yaklaşık olarak bilindiğinden, müşteriler bir beklenti içerisine girerler. Eğer işletme yapabileceği işlemleri önceden vaat ettiyse, yerine getirmek için bütün imkanlarını kullanması güvenilirliği yönünden son derece önemlidir.

-Kişisel sözler: Müşteri hizmetlerinde bulunan elemanların karşılaştıkları sorunları çözüm için verdikleri sözler kurumun güvenilirliği için önem arz eder. Örneğin; yemek servisinin 20 dakikada hazır olacağı bildirildiğinde, servisin anılan süre içerisinde hazır olması gereklidir. Bu durum işletmenin ve çalışanların müşteri karşısında güvenilirliğini ortaya koyar. Çünkü hizmet süresince müşterinin hizmetleri “değerlendirme anı” söz konusu olabilir. Değerlendirme anı olarak bilinen “gerçeklik anı” bir müşterinin işletmenin herhangi bir bölümü ile ilişkide olduğu ve bu ilişkiden işletmenin kalitesine ilişkin bir takım sonuçlar çıkardığı herhangi bir zaman dilimidir.²⁰⁴

Belirtilen bu anı olumlu imajla doldurmak doğal olarak işletmede çalışan her hizmet elemanının görevidir. Ancak işler her zaman istendiği gibi gitmeyebilir. Hizmetin dinamik yapısı ve tek bir doğru yöntemi olmadığından, hata yapma oranı da artmaktadır. Yapılan bir hata karşısında güven zedeleyici davranışlardan kaçınılarak hatalar nasıl telafi edilebilir? Yine müşterilerin anlayışına baş vurarak onlardan özür dilemek en iyi yöntemdir. Özür dilemek hatanın anlaşıldığını, kabul edildiğini ve telafi edileceğini dürüstçe ortaya koyma tarzıdır. Bu içten davranış müşterinin de olaya olumlu yaklaşmasına zemin hazırlar.

Günümüzde hizmet işi hizmet sunumunun gerçekleşmesiyle bitmemektedir. Güvenilir olmak, verilen sözü tutmak ve yalnızca tutulabilecek sözü vermektir.²⁰⁵

²⁰³ Kristin ANDERSON ve Ron ZEMKE, *Şapka Çıkartıran Hizmet Sunmak*, Çev: Günhan Günay (Rota Yayınları, 1. Basım, İstanbul 1998), s.25.

²⁰⁴ AUGUSTYN, HO, a.g.e., s.74.

²⁰⁵ ANDERSON, ZEMKE, a.g.e., s.29.

2. Zamanlılık

Yapılacak işlerin zamanında yapılması çok önemlidir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda zamanla yarış ve hız faktörleri ön plandadır. Bunun gereği ise, zamanı en iyi şekilde kullanarak kalite ve rekabet avantajı sağlamaktır.

“ Zamanında hediye edilen bir tek gül, zamanı geçtikten sonra hediye edilen bir pırlanta yüzükten daha değerlidir.”²⁰⁶ özdeyişi ve “demir tavında dövülür” atasözü süreçlerin zamanına dikkat edilmesinin kalite ve verimlilik kazandıracığını belirtmektedir. Örneğin; havaalanında yolcu transferi yapacak servis aracının yarım saat içinde geleceği yolculara bildirilmekte, ancak servis aracı beklenen saatte gelmemektedir. Burada müşterilere bir zaman verilerek, beklenti uyandırılmıştır. Ancak zamana uyulmaması müşteride hizmetlerle ilgili olumsuz fikir oluşmasına neden olmuştur. Zamanlılık kriteri bir etkileşim sonucunda müşteride oluşturulur. Müşteri a’la carte bir restoranda önceki deneyimleriyle yaklaşık olarak 30-40 dakika bekleyeceğini kabullenmiştir. Bunun yanında bir fast- food restoranda 5-10 dakikayı normal karşılamaktadır. Eğer fast- food restoranı tercih ettiyse ve 25 dakika beklediyse, bu süre müşteriye uzun gelebilir. Hizmet satış elemanı zamanlılığın göreceli olduğunu bilmeli, müşterinin psikolojik durumunu da dikkate alarak “zamanlı” davranmalıdır. Çünkü beklemenin en zor tarafı ne kadar süre bekleneceğinin bilinmemesidir. Zamanı iyi kullanamamanın zararı, müşteriye olduğu kadar işletmeye de yansımaktadır. Enerji ve iş gücü kaybının yanında en önemlisi de müşteri kaybıdır. Peter Drucker zaman yönetiminin önemini şu şekilde ifade etmektedir: “Zaman en kıt kaynaktır ve eğer zamanı yönetemezseniz başka hiçbir şeyi yönetemezsiniz.”

3-Güvenlik

Güvenliğin fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki boyutu üzerinde durulmaktadır. Fiziksel güvenlik, tehlikelerden uzak olmak, kendini güvende hissetmek ve işletmenin kişiye olan güvenliğinin bilinmesi olarak algılanmaktadır. Psikolojik güvenlik ise, hizmeti sunanın işini eksiksiz ve dürüst olarak yapacağı beklentisidir. İşinde uzman olduğunu karşısındakine hissettiren bir kişi, müşteriye güven vererek,

²⁰⁶ a.g.e., s.30.

onun rahat olmasını sağlamaktadır. Müşteri karşısında kendisinden emin, konusuna hakim kişi karşıdaki insanın güvenini kazanabilir.

Güven unsuru oluşturan hizmetin içeriği dört bölüme ayrılmaktadır.²⁰⁷

-Ürün bilgisi: Müşteriler hizmet elemanının sattığı hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını beklerler.

-İşletme hakkında bilgi: Müşteriler hizmet elemanlarından işletmenin diğer bölümlerinden de haberdar olmalarını beklerler. Hizmet elemanının kendi bölümü haricinde müşteriye yardımcı olabilmek için en azından nereye göndermesi gerektiğini bilmelidir. Örneğin, odasındaki klima arızalı bir müşteriye restorandaki eleman yardımcı olabilmeli, müşteriye teknik servisle bağlantı kurdurabilmelidir.

-Dinleme becerisi: İşlerin ilk defada doğru yapılması ilk önce iletişimin doğru kurulmasıyla mümkündür. Müşterilerin hizmet beklentileri iyice dinlenmeli, olasılık bırakılmadan konu iyice anlaşılmalıdır. Gerekirse not alınmalı, unutulmaya fırsat verilmemelidir. Dinlendiğini ve kendisiyle ilgilenildiğini gören müşteri olumlu duygulara sahip olacaktır.

-İnsiyatif kullanabilme: Hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketimi çalışanlara birçok yetki ve sorumluluk yüklemektedir. Hizmetlerin sunumunda da bazen işler istendiği gibi gitmeyebilir. Bu gibi durumlarla karşılaşıldığında, hizmet elemanı insiyatif kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Doğaldır ki, uygun çalışma atmosferinin oluşması yönetimin gerekli desteği sağlamasıyla hayata geçirilebilir. Yönetimin, çalışanları yetkilendirmesi, onları cesaretlendirir ve gerektiğinde de insiyatif kullanabilmelerini sağlar. Örneğin, otelde rezervasyonda yaşanan bir hatadan dolayı odası satılan bir müşteri otele geldiğinde, resepsiyon memuru ne yapacaktır? Sorun çözme becerisi olan resepsiyon memuru, müşteriye önce oturtup bir ikramda bulunarak, eşdeğer bir oteli arayıp, müşterisini o otele yerleştirebilir. Oluşmuş olan hatadan dolayı müşteriden özür dileyerek, yarın kendi oteline gelebileceğini bildirerek, bir ikram paketini müşterinin odasına gönderebilir.

²⁰⁷ a.g.e., s.37.

4.Duyarlılık

Duyarlılık, hizmet elemanlarının, müşteriye karşı duyarlı, kaliteli hizmet üretmeye istekli ve her an hazır olduğunu vurgulamaktadır. İşi ile bütünleşmiş ve işini kabullenmiş bir hizmet elemanı müşteri istek ve beklentilerine karşı duyarlıdır. Müşterilerin farklı tercihleri olacağından, hizmet elemanı aynı zamanda müşteri psikolojisinden de anlamalı ve davranışlarını ona göre ayarlamalıdır. Bu bir açıdan iletişim ve yönetim sanatıdır. Hizmet elemanı olaylar karşısında soğuk kanlı, sabırlı ve bir o kadar da olayı sistematik bir şekilde çözebilmelidir. Bu işlevleri yaparken, müşteriye yaklaşım tarzını çok iyi belirlemeli, sempati yerine empatiyi tercih etmelidir. Hizmet elemanının müşteriye profesyonelce yaklaşımı empatik davranmasını gerektirir. Yani müşterinin duygularını anlama, ona anladığını hissettirme ve gerekenin yapılacağını bildirmedir. Sempatide ise, olaya duygusal yaklaşım söz konusudur. Duygusal yaklaşım da bir çok mantıklı davranışı engelleyeceğinden, istemeyerek de olsa bazı yanlış sonuçlara yol açabilir. Sempatik davranış, yoğun ve yorucu olan iş yaşamında bedensel ve psikolojik yıpranmalara sebep olmaktadır. Bu durum iş motivasyonunu da zayıflatacağından, verimlilik kaybı yaratmaktadır. O halde, işlerin çalışanı yönetip yönlendirmesi yerine, çalışanlar işlerini yönetip ve yönlendirdiklerinde duyarlılık hedefine ulaşabilecektir.

5.Doğruluk

Doğruluk, müşterilerin iyi niyetli algılamalarında onları yanılgıya düşürmeden hizmet işlevlerinin yerine getirilmesidir. Hizmetlerin ilk seferinde doğru olarak yapılması, hizmet kalitesinin bu kriteri kapsamında ele alınabilir.²⁰⁸

Doğruluğun sağlanması, işletme yönetiminin ve dolayısıyla çalışanların sosyal sorumluluklarını gerektirmektedir. Sosyal sorumluluk ise; işletmenin insanları, toplumu ve çevreyi etkileyen işletme faaliyetlerinden dolayı hesap verme durumunu anlatmaktadır.²⁰⁹

²⁰⁸ Haluk ERKUT, *Hizmet Kalitesi*, (Toplam Kalite Yönetim Dizisi, İnterbank Yay., İstanbul, 1995), s.18.

²⁰⁹ Şan ÖZ-ALP, "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk", *Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, C:2, S:1, (Bahar 1996), s.46.

Psikologlar, müşterilerin algılamaları ve tepkilerini genellikle şu nedenlere dayandırmaktadırlar.²¹⁰

-İnsanlar doğrudan haksızlığa uğradıklarında, adaleti yerine getirmek için harekete geçerler.

-Misilleme yapmak yaygın bir kanaattir; haksızlığa uğrayanlar bazı maliyetleri göze alarak kaynağı cezalandırmak ister.

-İnsanlar sinirlilik gösterir, incitici davranışlarda bulunurlar.

-Haksızlığa karşılık verme, iki anahtar güdü tarafından yönlendirilir; cezalandırma ihtiyacı ve gelecekteki haksızlıkları azaltmak çabası.

Yukarıda belirtilen müşteri tepkileri, bekledikleri davranışı algılayamamalarından, ümit ettikleri genel etik kuralları karşılaştıkları olayla bağlantısını kuramamanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. O halde hizmet dürüstlüğü nasıl açıklanabilir? Hizmet dürüstlüğü “bir müşterinin bir hizmet örgütünde algıladığı adil olma derecesi” şeklinde tanımlanmaktadır.²¹¹

Bu bağlamda, hizmet doğruluğu, aslında hizmet kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü “müşteri hizmeti söz konusu olduğunda dürüstlük en iyi politika değil, aslında tek politikadır.”²¹²

Müşteri hizmetlerinin dürüst olarak gerçekleşmesinde, müşteriye vaat edilen hizmetin sağlanması gereklidir. Eğer müşteri sunulan ürün ve hizmetten memnun değilse, haksızlığın giderilmesi için şunları bekler:²¹³

-Öncelikle aldığı ürün veya hizmetin ihtiyacını karşılamasını ister. Eğer ürün bozursa hizmet iyi verilmiş olsa bile, bu durum müşteriye memnun etmeyecektir.

-Tüketiciler, ürünün bozulmasına karşı haklarının korunmasını isterler.

-Son olarak, ürün ya da hizmet bozulduğunda dürüst bir yaklaşım isterler. Fazla sıkıntıya girmeden problemlerine çözüm beklerler.

Anlatılan hizmet doğruluğu ilkeleri çerçevesinde uygun hizmet doğruluğu türleri belirtilmekte ve tablolaştırılmaktadır.

²¹⁰ Seider KATHLEEN ve Bery L. LEONARD, “Service Fairness: What it is and Why it Matters”, *Academy of Management Executive*, V:12, N:2, (1998), s.9.

²¹¹ a.g.e., s.9.

²¹² ANDERSON, ZEMKE, a.g.e., s.65.

Tablo 8: Uygun Hizmet Doğruluğu Türleri

Doğruluk Türleri	İlkeler	
Dağıtım Doğruluğu	* Adalet	Katılanların ödülü onların yardımlarının Değişimine eşit olmalıdır
	* Eşitlik	Katılımcıların aynı sonuçlara hak kazanması
	* Gereklilik	Katılanların ödülü onların ihtiyaçlarıyla orantılı olmalıdır.
İşlem Doğruluğu	* Uyum	Bütün süreç ve zamanlarda aynı davranma
	* Objektiflik	Şahsi taraftarlığını gizlemek
	* Dikkat	Bilgi hatalarını en aza indirme
	* Düzeltme	Kararların düzeltilmesine izin verme, düzeltme
	* Temsilcilik	Bütün alt grupların değerlerini yansıtma
	* Ahlak Uygunluk	Ahlak ve moral değerlerine uygun olma
Etkileme Doğruluğu	Özellikler	
Şahıslar kişisel davranışlarını	* Saygı	Kibarlık
Hizmet tedarikçilerinden	* Dürüstlük	Samimiyet
Alırlar	* Nezaket	Terbiyeli olma

Kaynak: Kathleen SEIDERS, Leonard L. BERRY, "Services Fairness: What it is and Why it Matters", *Academy of Management Executive*, Vol:12, No:2, 1998, s.2'den uyarlanmıştır.

Hizmet doğruluğu işletmede örgütsel bir kültür şeklini aldığı bir çok kalite unsuru da beraberinde gelecektir. Çalışanların, müşterilerine gerekli saygıyı göstermedikleri, verilen vaatlerin yerine getirilmediği, ödemede ve diğer işlemlerde müşteriye haksızlık yapıldığı, müşteriye tatmin edici açıklama yapılmadığı, daha açık bir deyişle müşteriye hak ettiği değer verilmediği ortamda hizmet doğruluğundan söz etmek zordur. Personelin öz güvenli ve kendi içerisinde tutarlı olması, işletmenin hizmet politikasının açık olması, hizmetlerin en az vaat edilen kalite ve miktarda gerçekleştirilmesi hizmet doğruluğu ilkesini sağlayabilecektir.

B) HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI

Hizmetin soyut olması, kalitenin tanımlanmasında ve kalitenin boyutlarının belirlenmesinde güçlükler meydana getirmektedir. Ancak hizmet kalitesi kavramını somutlaştırabilmek için hizmet kalitesini oluşturan boyutları incelemek önemlidir.²¹⁴

²¹³J.M. JURAN ve B. Sin E.E.J.D., *Quality-Control Handbook*, (Mc Graw- Hill Book Company, Newyork, 1951), s.22.

²¹⁴ ÖZTÜRK, a.g.e., s.70.

İşletmeler sundukları hizmetlerin nasıl algılandığını öğrenmek için müşterilerinin ve çalışanlarının fikirlerine baş vururlar. Müşteriler hizmetten ve ilgiden memnunsal, çalışanlar işlerini sahipleniyorlarsa, işletme daha uzun soluklu hareket edebilir. Bu fikirlere bağılı olarak, hizmet kalitesinin üç temel boyutu değerlendirilmektedir. Bunlar hizmet kalitesinin iç müşteriyle ilgili boyutu, dış müşteriyle ilgili boyutu ve hizmet kalitesinin fiziksel ortamla ilgili boyutlarıdır.

1. Kalitenin İç Müşteriyle İlgili Boyutu

Kalite yönetimi yaklaşımı, çalışanları işletmenin iç müşterileri olarak görmekte ve işletmenin başarısı için önemli olan bu müşterileri temel öge olarak ele almaktadır.²¹⁵

İçsel müşteri, hizmet işletmeleri için niçin bu kadar fonksiyoneldir? Çünkü işletme içerisinde etkinlik özelliğı olan tek üretim unsuru "insan" dır. Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık organizasyonun bütün evrelerinde sürer. "Benim müşterim kimdir?" "Beklentileri nelerdir?" " Bu beklentileri en iyi şekilde nasıl yerine getirebilirim?" düşüncesi içsel müşteri felsefesini ortaya koymaktadır.

Örgütler yaptıkları tüm çalışmalarında ürün ve hizmet kalitesine önem vererek, dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerine de kendi ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğı yakalamalarını sağlamalıdır.²¹⁶

Hizmet kalitesinin iç müşteriyle, yani iş görenle ilgili boyutu değerlendirildiğinde üç öncelikli nokta göze çarpmaktadır.²¹⁷

Birincisi; iş görenlerin kişilik özelliklerinin hizmete uygunluğudur. Bu noktada iş tanımları yapılarak, işin gerektirdiğı kişilerin seçimi büyük önem taşımaktadır. Kişinin işe bakışı, bulunduğu konumdan tatmin derecesi, işten beklentileri o kişinin işe karşı davranışlarını ortaya koymaktadır. Tüm bu verilerin analiz edilerek değerlendirilmesi yanında, işgörenlerin gelişmeye açık ve yetenekli olmasına dikkat edilmelidir.

²¹⁵ Robert C. LEWIS, "Konaklama Pazarlaması: Bir İçsel Yaklaşım", Çev: Nilüfer Koçak, *Anatolia*, Yıl:2, Sayı:21-22, (1991), s.11.

²¹⁶ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, (Sim Matbaacılık, 2. Baskı İstanbul,1997), s.20.

²¹⁷ ÖZKARA, "Hizmet İşletmeleri İçin .. a.g.e., s.322.

İkinci olarak; çalışanların iş'teki yeteneklerinin dikkate alınmasıdır. Bu özellik üzerinde durulurken, çalışan konusunda temel eğitim alıp almadığına ve mesleki tecrübesine dikkat edilir. İşle ilgili olarak yine kişinin işini sevme derecesi ve başarı çabası dikkate alınmalıdır.

Hizmet kalitesinin iç müşteriyle ilgili diğer bir boyutu da “ iş görenlerin, kurumun kendileriyle ilgili bakış açısı ve uygulamalarıdır.”²¹⁸ Bu algılama işgörenin motivasyonu üzerinde doğrudan rol oynamaktadır. Kendisine değer verildiğini algılayan iş gören, kendisini işine vererek içtenlikle çalışacaktır. Bunun yanında işletmenin iş göreni istihdam etme süresi de önemli rol oynamaktadır. Çalışanın kendisini işletmede uzun süre kalıcı görmesi motivasyonu üzerinde olumlu etki yapabilecektir. İşletme yönetiminin iş görenler hakkındaki tutumları, iş görenler tarafından algılanıp, değişik yöntemlerle müşteriye yansıtılır. Bu bağlamda, işletmenin tüm insan kaynakları en iyi şekilde değerlendirilerek, hizmet zincirinin sağlam olması sağlanmalıdır. Şekil 16'da müşteri ve tedarikçi zinciri görülmektedir.



Şekil 16 : Müşteri – Tedarikçi Zinciri

Stephen F WITT and Luis MOUTINHO, “*Tourism Marketing Management Hand book*”, PrincessHall, International Ltd (U. K) 1995, s.231.

²¹⁸ GÜR, a.g.e., s.70.

Toplam kalite yönetiminde, işletmede her çalışan, bir müşteri ve tedarikçidir. Bu zincir yukarıdaki şekilde görülmektedir. “ İşletmedeki her birey, grup, departman ya da süreç kendisinden bir sonraki aşamayı müşterisi olarak kabul etmeli ve hizmetlerini müşterisini memnun edecek şekilde yerine getirmelidir.”²¹⁹

Mükemmel kaliteye ulaşmak ancak her bireyin kendisine düşen hizmeti en iyi şekilde yerine getirmesiyle mümkün olabilmektedir. Hizmet; bir bayrak yarışı gibi değerlendirilirse, her koşucu en hızlı ve güvenli şekilde taşıdığı bayrağı bir sonraki arkadaşına vermek zorundadır. Müşteri kavramını daha somut bir boyutta değerlendirmek gerekirse, bir otel işletmesinde ön büro departmanı ile kat hizmetleri bir birinin müşterisi konumundadır. Kat hizmetleri departmanı sabah ve akşam hazırladığı “ oda raporunu” ön büroya verir. Ön büro kat hizmetlerinin müşterisi konumuna geçer. Ön büro da, zamanında ve temiz olarak almış olduğu odaları dış müşterilere satar.

Müşteri tatmininin, çalışanların (iç müşteri) tatmini ile bağlantılı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların tatmin ölçümleri yapılmalı ve onlar tatmin edilmediği sürece dış müşteriye iyi hizmet vermenin mümkün olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.²²⁰ İç müşteri kalitenin temel taşı olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda müşteri tatmininde, iç müşterilerin de yaratıcılık ve birikimlerini ortaya koymaları sağlanmalıdır.

2. Kalitenin Dış Müşteriyle İlgili Boyutu

Dış müşteriler, işletmede üretilen mal ve hizmetin kullanımında son halkayı oluşturmaktadır. Bu yönüyle kalitenin belirlenmesinde aktif rol oynamaktadırlar. Hizmet üretim ve tüketiminin eş zamanlı oluşu nedeniyle müşteriler kalitede belirleyici rol oynamaktadır. Bununla birlikte, müşterinin kişilik özellikleri, işletmeden beklentileri ve hizmeti algılama derecesi hizmet kalitesinde belirleyici olmaktadır.

Müşterilere sunulan hizmet “hizmet paketinin içerisinde yer alan temel ve yardımcı hizmetlerden oluşan bir bütündür. Bu hizmet paketi yalnız başına müşteri

²¹⁹ Aytemiz SEYMEN ve Tamer BOLAT, “ Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.246.

²²⁰ Berrin YÜKSEL, Mehmet DEMİRTAŞ, “İşletmelerde Müşteri Tatmini: Antalya Yöresi ve Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatminini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F. Dergisi*, Sayı:5, (1999), s.436.

gözünde hizmet kalitesi yaratmaya yetmez. Asıl, algılamayı etkileyen coşku uyandıran hizmetlerdir”²²¹ Müşteride hizmet coşkusu uyandırmak, müşterinin beklediği standartların üzerine çıkarak gerçekleştirilebilir. Bu özellik; satış artırıcı çabalar, dağıtım sistemi ve müşteriyle iletişimden geçmektedir. Müşteriyle iletişim, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İletişiminin yeterince sağlanamaması veya yanlış anlama, sunulan hizmetin aksamasına sebep olmaktadır. Yanlış anlamaları azaltmak için aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.²²²

-Eş anlam ifade eden kelimeler kullanılırken iyi seçilmelidir.

-Yüz ifadeleri ve ses tonu söylenecek sözde etkin rol oynar.

-Kelimelere fazla anlam yüklemekten kaçınılmalı, sözcükler net olmalıdır.

-Müşteriler dikkatle dinlenilmeli ve not alınması gerekli yerler not alınmalıdır.

Yukarıda sayılan yanlış anlamaları ortadan kaldıracak işlemlerden sonra, müşterinin algıladığı hizmet kalitesini artırmada temel teşkil edecek bir takım faktörler mevcuttur. Bu faktörler müşteriye yeterince tanımaya yönelik işlemlerdir. Dış müşteriler hizmet zincirinin son halkası olduğuna göre, tanınmaları, istek ve beklentilerinin bilinmesi gerekir. Bu bilgiler hangi araç ve yöntemlerle elde edilebilir?

Öncelikle müşterilerin tanınması, hizmet beklenti ve algılamaları “ müşteri anketleriyle” elde edilmektedir. Belirtilen anketler müşteri odalarında olabileceği gibi, işletmedeki değişik yerlerde oluşturulan “ dilek kutuları” na da bırakılabilir. Elde edilen bu bilgiler işletme hakkında çoğunlukla objektif sonuçların çıkmasına yardımcı olmaktadır. Diğer bir araç, “işletmenin hedef kitlesini oluşturan müşterilerin demografik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel özelliklerini önceden saptamaya yönelik pazar araştırmalarından elde edilen verilerdir.”²²³ Bu veriler ışığında işletme, müşteri hedef kitlesinin algılamalarını önceden belirleme fırsatı bulmuş olur. Bu bağlamda işletme, potansiyel müşterilerini belirleyebilme ve hizmetini istenilen standarda ulaştırma şansına sahip olabilir.

²²¹ John OZMENT and Edward A. MORASH, “ The Augmented Service Offering For Perceived and Actual Service Quality”, *Journal of Academy of Marketing Science*, V: 22, I: 4, (Güz,1994), s.354.

²²² BUTTERFIELD, a.g.e., s.51.

3.Kalitenin Fiziksel Ortamla İlgili Boyutu

Bir hizmet işletmesinde kalitenin fiziksel boyutu hizmet iklimiyle tanımlanabilir.²²⁴ Hizmet iklimi ise, gerek iç müşterinin gerekse dış müşterinin ihtiyaçlarının zamanında ve doğru şekilde karşılandığı ortamı ifade etmektedir. Hizmet iklimi iki yönden ele alınabilir: Birincisi içsel fiziksel çevre, diğeri ise sosyo-kültürel çevredir. İçsel fiziksel çevre, hizmetin sunulduğu ortamın ses, renk, ışık, ısı, dekor, koku gibi ergonomik özelliklerini belirtmektedir. Bu özellikler müşteri doyumunu etkileme gücüne sahiptir. Ayrıca, fiziksel çevrenin planı, dekoru, sıhhi şartları, rahatlık gibi unsurlar müşteri tatmininde etkin rol oynar.²²⁵ Bununla birlikte, çevrenin çalışmaya uygun olması, iş görenlerin daha rahat çalışmasına ve müşteri tatminine katkıda bulunabilecektir. Bu bağlamda “ hizmetin sunulduğu yerle ilgili somut gösterge ve tasvirler tüketici üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Pazarlama pek çok olayda aynı tema ve etkiyi ön plana çıkararak sunma yoluna gitmektedir.”²²⁶ Çevre, sunulan hizmetin bütünleyici ve önemli bir parçasıdır. Müşteri beklentilerini ve hizmet algılamalarını doğrudan etkilediğinden, müşteri tatmininin belirleyici öğelerindedir. Bu önemli noktadan hareketle, müşteri araştırmaları sonucunda, nasıl bir çevre beklediği öğrenilebilir. Bazı müşteriler “düşük yoğunluklu çevreden; garanti, homojenlik ve basitlikten hoşlanırken, bazı müşteriler de, yüksek yoğunluklu çevreden; açık renkler, açık aydınlatma, yüksek ses, kalabalık ve hareketlilikten hoşlanırlar.”²²⁷

Bunun yanında hizmet üretim ve sunum alanlarının içerisindeki fiziksel plansızlık, hizmet sunumunu olumsuz etkilemekte ve kalite sorunları yaratabilmektedir. İşletme yönetimi fiziksel faktörlerin müşteri tatminindeki yerini belirledikten sonra, tasarım aşamasında bu özellikleri dikkate alarak, hem çalışanlara hem de müşterilere rahat bir ortam sağlamış olacaktır.

Sosyo- kültürel çevre, “hizmet buluşmasının gerçekleştiği anda hizmet sunan ve müşteriyi saran sosyal atmosfer, statü ve rol kavramları, sosyal iklim, iletişim becerisi,

²²³ SEYMEN, BOLAT, a.g.e., s.246.

²²⁴ ÖZKARA, “ Hizmet İşletmeleri İçin..a.g.e., s.322.

²²⁵ Lawrence E. SYMINGTON, *Guest Satisfaction and Consideration Food Service Standarts in Resorts*, Der: John B KAIGHT and Charles A SALTER, (CBI Books, Newyork, 1987), s.50.

²²⁶ Sedat YÜKSEL, “ Turizm İşletmelerinde Hizmet Çevresinin Algılaması ve Fiziksel Çevre”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.297.

²²⁷ a.g.e., s.297.

inandırıcılık, güvenilirlik gibi kalite belirleyicilerini kapsamaktadır.”²²⁸ Günümüz rekabet ortamında hizmet yeniliği ve çeşitleri artarken, müşterilerin beklentileri de artmaktadır. Hizmet yeniliği “ bir örgütün sabit varlıklarını da içine alan(teknoloji, hizmet süreçleri, çevre ve insan gibi hizmet unsurları) esasında hem müşteriler hem de örgüt için büyük değer içeren değişim sürecidir.”²²⁹

Hizmet yeniliği, çalışanlara cesaret vermesi yanında, müşterilere de yeni avantajlar sunmakta, işletmede olumlu etkileşim ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

Hizmet atmosferi içerisinde bir diğer önemli unsur; personelin görünümüdür. Personelin rolüyle uyumlu hareket etmesi, mesleğinde profesyonel olması, bakımlı ve konuşma tarzına özen göstermesi, beden dilini iyi kullanabilmesi, hizmet algılamasında önemli rol oynamaktadır. Müşteriye olumlu ve olumsuz etki eden hareketlerden bazıları şu şekildedir.²³⁰ Olumlu etki eden hareketler: Gülümseme, müşteriye yardım teklifi , el sıkışma. Olumsuz gelen hareketler ise; Müşteri içeriye girdiğinde dikkate almayarak, işe devam etmek, müşteri konuşurken sözünü kesmek, müşteri konuşurken, onu dikkate almayarak odada başka yerlere bakınmak.

Çalışanların yukarıda belirtilen tutum ve davranışları, müşteriye değer vermenin ya da müşteriye dikkate almamanın bir ifadesi olarak algılanmaktadır.

Hizmet kalitesinin fiziksel ortamla ilgili boyutunu oluşturan, içsel fiziksel çevre ve sosyo-kültürel çevre hizmet algılamasında etkin rol oynamakta ve hizmet kalitesinin bir ölçütü olarak kabul görmektedir.

C) HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜM MODELLERİ

Hizmetlerin soyut ve insan davranışlarına dayanan yönlerinin kalitesinin ölçümü mallara göre oldukça güçtür. Ancak, insanların beklentilerinin belirlenmesi ve daha sonra beklentilerinin hangi oranda gerçekleştiğinin tespiti kalite ölçümüne yardımcı olmaktadır. Bu amaçla, hizmet kalitesi (servqual) modeli, grönroos modeli ve dineserv modeli geliştirilmiştir.

²²⁸ Kurban ÜNLÜÖREN ve Sedat YÜKSEL, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitesine Etkileri”, *Tur. İşl. Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.104.

²²⁹ Jay KANDAMPULLY, “ Service Quality to Service Loyalty: A Relationship which goes beyond Customer Services”, *Total Quality Management*, V: 9, I: 6 (Ağus. 1998), s.431-436.

1.Servqual Modeli

Kalitenin ölçümü öncelikle ürünler üzerinde denenmiş, “ sıfır hatalı üretim, ilk defada doğru yap” gibi kriterler geliştirilmiştir.²³¹ Ürünlerin somut olmaları ve kalite denetimlerinin sonradan yapılabilme imkanı ürünlerde kalite ölçümünü kolaylaştıran etkenlerdir. Hizmetlerde ise, soyutluk, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi nedenlerden dolayı hizmetlerin kalite ölçümü ürünlere göre daha zordur. Hatta aynı kişinin farklı zamanlarda sunduğu hizmetler dahi birbirinden farklı olabilmektedir. “Geçtiğimiz on yıl boyunca hizmetlerde kalite ile ilgili eşi ve benzeri görülmemiş bir artış yaşanmaktadır. Mevcut “kalite devrimi” rekabeti kızıştırmakta ve bazı firmalar meydan okurcasına kalitelerini hızlı şekilde iyileştirmektedirler.”²³²

Hizmet kalitesi ölçümü, müşterinin beklentileri, algılamaları ve daha önceki yaşadığı deneyimlerin bir fonksiyonudur.²³³ Müşteriler bir işletmeden hizmet almadan önce o işletme hakkında bilgi alarak belirli beklentilere girerler. Bu kaynaklar tavsiyeler, uzmanların görüşü, kamuoyu, (reklamlar, kişisel satışlar) gibi müşterinin kararını etkileyen unsurlardır.

Müşteri beklentilerini ve algılamalarını ölçmeye yönelik son yıllarda çeşitli modelleme ve ölçüm tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu tekniklerden en çok kabul göreni ve yaygın olarak kullanılanı (servqual) dır. Bu modelin özellikleri beş madde ile özetlenebilir.²³⁴

-Müşteriler aldıkları puanlara göre, yüksek, orta ve düşük şeklinde kalite algılamalarına göre sınıflandırılırlar.

²³⁰ BUTTERFIELD, a.g.e., s.53.

²³¹ Yon Lok LEE ve Nerilee HING, “ Measuring Quality in Restaurant Operations: An Application of the Servqual Instrument”, *Hospitality Management*, V:14, N:2/3, (1995), s.295.

²³² Simon S. K. LAM, “ SERVQUAL: A Tool for Measuring Patient Options of Hospital Service Quality in Hong Kong”, *Total Quality Management*, V: 8, I.4, (Ağus. 1997), s.145-153.

²³³ William BOULDING ve Ajay KALRA, “ A Dynamic Process Model of Services:From Expectations to Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing Research*, V:30, I:1, (Feb1993), s. 7.

²³⁴ Halil DEMİRER, “ Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü”, *Tur. İşl . Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, (1996), s.118.

-Müşteri beklentilerinden elde edilen kalite tanımlarıyla en gerçekçi şekilde oluşturulması, reklamlarda boş vaatlere girilmemesi bu ölçeğin bir başka özelliğidir. Bu aynı zamanda müşterinin seçiminde ona yardımcı olacaktır.

-Hizmet işletmesi, bu ölçüm sonucu içinde bulunduğu sektörde rakiplerine göre hizmet açısından hangi boyutlarda güçlü, hangi boyutlarda zayıf olduğunu bilerek, buna göre yönetim ve pazarlama stratejilerine yön verebilecektir.

-Servqual ölçüm modeli masraflı değildir ve belli aralıklarla uygulanabilir. Böylece hizmet kalitesini artırmaya yönelik programların ne kadar etkili olduklarını ortaya koyarak müşteri beklentilerindeki değişimler de zaman içinde izlenir.

SERVQUAL ölçeği standartlaştırılmış ve müşterinin hizmet performansını algılamalarına yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu ölçeğe göre hizmet kalitesinin boyutları Parasuman, Zeithaml ve Berry tarafından şu şekilde belirtilmektedir:²³⁵ 1-Somut Veriler, 2-Güvenilirlik, 3-Duyarlılık, 4-İletişim, 5-Doğruluk, 6-Güvenlik, 7-Yeterlilik, 8-Saygı, 9-Anlayış, 10-Ulaşılabilirlik. Bu boyutlardan 97 adet önerme üretilmiştir. Güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra boyut sayısı beşe indirilmiştir. Bunlar:²³⁶

- Somut Veriler: Fiziksel olarak, ekipmanlar ve personelin görünümü,
- Güvenilirlik: İşletmenin vaat ettiği hizmeti tam ve doğru olarak vermesi,
- Duyarlılık: Hizmet elemanlarının müşterilere içten davranışları ve yardımcı olma çabaları,
- Güvenlik: Hizmet elemanlarının bilgisi, nazikliği ve müşteriye güven vermeleridir.
- Empati: Müşterilerin duygularını anlama ve özel yaklaşımlardır.

SERVQUAL(Service Quality) işletmenin sadece mevcut ve eski müşterilerine uygulanabilir. Müşterinin tüm kalite algılamalarını etkileyen beş temel boyut üzerinden yapılan değerlendirmede bu boyutların karşılaştırmalı önemleri de görülür. Genelde güvenilirlik ve kesinlik en kritik boyutları oluşturur.

Servqual algılanan kaliteyi ölçmeye yöneliktir. Algılanan kalite ise, işletmenin sunduğu hizmetlerin mükemmelliği fikridir. Bu durum objektif kalite fikrinden farklı

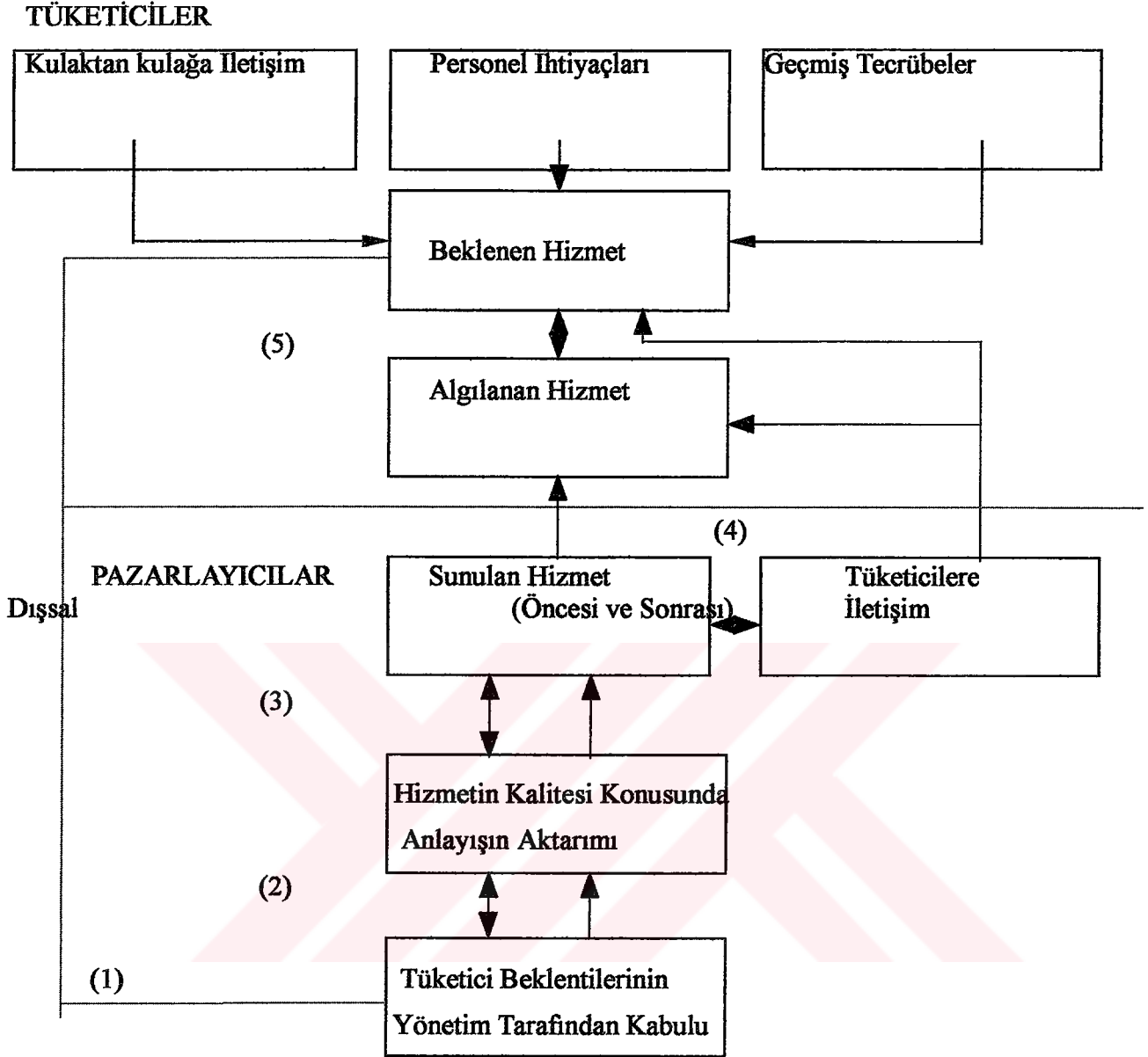
²³⁵ AUGUSTYN, HO, a.g.e., s.71-76.

²³⁶ Ram ZEMKE ve Ohip R. BELL, *Service Wisdom Creating and Maintaining the Customer Service*, (Lakewood Publication, Minneapolis, 1990), s.125.

olup, tatminle bağlantılıdır. Ancak tatminle eş anlamlı değildir. Algılanan hizmet kalitesi, algılanan performans ile beklenen arasındaki farktır.²³⁷ Şekil 17’de hizmet kalitesi boyutlarının beklenen ve algılanan hizmet hakkındaki etkileri gösterilmekte ve açıklanmaktadır. Bunlar; müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerini algılaması arasındaki fark, yönetimin müşteri beklentilerini algılamasıyla hizmet kalitesi arasındaki fark, belirtilen hizmet kalitesi özellikleriyle sunulan hizmet arasındaki fark, sunulan hizmet ile işletmeden müşteriye ulaşan hizmet bilgileri arasındaki fark ve müşteri tarafından beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki farktır.



²³⁷ A.PARASUMAN, Valaria ZEITHAML and Leonard L. BERRY, “SERVQUAL: Multiple-item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing* , V:64, N:1, (1988), s.15.



Sekil 17: Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli

PARASUMAN, ZEITHAML, BERRY, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, V:49, I:44, (Fall,1985), s.15.

Fark 1: Müşteri Beklentileri ile Yönetimin Müşteri Beklentilerini Algılaması Arasındaki Fark

Çoğu durumda yönetimin müşteri beklentilerini algılaması, müşterinin gerçek beklentilerinden farklı olmaktadır. Yönetimin müşteri beklentilerini doğru olarak algılayabilmesi, işletmenin müşterileriyle ilişkilerini güçlendirmesiyle doğru orantılıdır.

Müşteriden geri bildirim alan işletme yönetimi, müşterileri yakından tanıma fırsatı elde edebilir.

"Yöneticiler ve çalışanlar, gözlerini ve kulaklarını müşterilerin duygularını hissedip, anlamada kullanabilirler. Çünkü bazı bilgiler tekrar o konu ile ilgili olarak gerekli olabilir."²³⁸

Bu farkı azaltmak, işletmenin pazar araştırmasını iyi yapmasıyla ilişkilidir. Bu yöntemle potansiyel müşteriler ve profilleri elde edilebilir. Hizmetlerin dinamik olduğu ve müşteri profilinin değişebileceği göz önüne alınarak bu araştırmalar belli aralıklarla devamlı yapılmalıdır. Müşteri beklentilerini doğru tespit etmeyi sağlayacak bir diğer yöntem, işletmede etkin iletişimin sağlanmasıdır. Bu iletişim sistemi aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olabileceği gibi, yatay şekilde de yürütülmelidir. Bu çabayla müşteri tutum ve davranışları tesbit edilip, işletmedeki eksiklikler giderilebilir.

Çalışanlar tarafından tespit edilen müşteri beklentileri, zaman kaybedilmeden yerine getirilebilir. Bunun için personelin sorumlulukla beraber yetkilendirilmesi de gereklidir. Yetkilendirme, personelde kendine güveni sağlayarak, hareket serbestisi sağlamaktadır. Üst kademedeki en alt kademeye kadar her çalışan, hedef birliği içerisinde hareket ederek, müşteri beklentilerinin doğru belirlenebilmesine katkıda bulunabilirler.

Fark 2: Yönetimin Müşteri Beklentilerini Algılamasıyla Hizmet Kalitesi Arasındaki Fark

" Hizmet Kalitesi Modelinde "oluşan ikinci farkın nedeni, oluşturulan hizmet kalitesi özelliklerinin tüketici beklentilerini karşılayamamasıdır. Bunun için öncelikle işletme yönetiminin hizmet kalitesine inanması gereklidir. İşletmenin tüm mali ve iş gücü kaynakları kalitenin iyileştirilmesine aktarılmalıdır. Bununla birlikte, hizmet faaliyetlerine standart getirilmesi, farkı azaltıcı etki yapacaktır. Hizmet standartlarının yanında personelde de asgari gerekli olan özellikler belirlenerek, personelin belirli kültür ve yeteneğe sahip olmasına dikkat edilmelidir.

Hiçbir hizmet standardının bulunmaması, ya da çok fazla standardın olması nedeniyle önceliklerin kaybolması, performans ölçümü ve değerlendirilme sistemi ile

²³⁸ SEMINGTON, a.g.e., s.59.

ilişkisiz olması önemli sorunlardır.²³⁹ Hizmetlerin özellikle emek yoğun olması, soyut verilere dayanması, eş zamanlı üretim ve tüketimi gibi nedenlerden dolayı standartlaştırılmasının zor olduğunu inanılmaktadır. Ancak yine de hizmetlerin görsel parçalarına dayalı bölümlerinde standartlaşmaya gidilmesi olanaklıdır.

Fark 3: Belirtilen Hizmet Kalitesi Özellikleri ile Sunulan Hizmet Arasındaki Fark

“Hizmet kalitesi modeli”ndeki üçüncü fark, işletmenin yerine getirmeyi vaat ettiği hizmet özellikleriyle gerçekleşen hizmet arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu durum hizmet kalitesi özelliklerinin gerekli standartlara ulaşamadığının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Müşterilerin kaliteli hizmet beklentileri, işletmenin iş gücü adaylarını bulma, seçme, işe alma, eğitim ve performans değerlendirme gibi fonksiyonlardan oluşan insan kaynakları yönetim sürecinden geçmesi gereklidir. Bu çerçevede hizmet işletmeleri, işgücü ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirleyerek insan kaynakları yönetim sürecini devreye sokmalı ve hizmet kalitesi standartlarının tüketici beklentilerini karşılaması sağlanmalıdır.²⁴⁰

Örneğin, bir hava yolu işletmesi için, yüksek kalite standardı, çok fazla yolcu taşımaktan ziyade bir kısım rutin aktiviteleri gerçekleştirme, hızlı ve etkin rezervasyon, seyahat dokümanları hazırlama, gidiş ve dönüş zamanlarını doğru vermektir.

İşletmenin belirtilen bu hizmetleri, anlaşılır bir örgüt yapısı kurmayla daha da kolaylaşır. Bu organizasyon yapısı içerisinde müşteri beklentileri değerlendirilerek, işlemlerin aksamamasına özen gösterilir. Nasıl ki bir müşteri aldığı elektronik bir cihazdan memnun kalmadığı zaman, o ürünü geri götürdüğünde değiştirebiliyorsa, benzer şekilde hizmet işletmesi de sattığı hizmetlerin kalitesinden sorumludur. İşletmede kalite bilincinin yerleşmesi ve hayata geçirilmesi de yine konusunda yeterli bilgiye sahip personelden geçmektedir. Yeterli uzmanlığa sahip olmayan ve rol belirsizliği bulunan personelden istenilen performansın elde edilebilmesi zordur. İş tanımlarının ve rollerin belirgin olması, iş gücünün müşteriyle ilişkilerinde; güven,

²³⁹ ÖZTÜRK, a.g.e., s.76.

²⁴⁰ Mithat ÜNER, Osman M. KARATEPE ve Ali HALICI, “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, A. Ü. İ.İ.B.F., Antalya, (12-14 Kasım 1998), s.459.

güvenilirlik, iletişim ve anlama gibi rollerin aksamadan yerine gelmesine yardımcı olacaktır. Buna etki eden diğer bir faktör de “güçlendirilmiş” işgörenler ve yöneticilerdir. Gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmış işgörenlerin işletmeye bağlılıkları artarak hizmet kalitesine katkıları yükselecektir.

Genel olarak güçlendirilmiş işgörenlerin özellikleri şunlardır.²⁴¹

-Güçlendirilmiş işgören hür irade ve düşünceye sahiptir.(işlerini nasıl yapacaklarını kendileri belirler.)

-Güçlendirilmiş işgören çabaları anlamlıdır.(onlar işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissederler, ne yapacaklarını bilirler.)

-Güçlendirilmiş olduklarını bildiklerinde işlerini daha rahat yapabilirler.

-Güçlendirilmiş insanların duygu ve düşünceleri önemlidir. Kendi iş ünitelerinde etkili oldukları bilinir, diğerleri onların fikirlerini alırlar.

Bir diğer önemli nokta; hizmet görev tanımları net olarak yapılarak bu özelliklere göre eleman alımı ve hizmet içi eğitim programlarına gerekli özenin gösterilmesi gereklidir. Hizmet içi eğitimde hem yöneticiler hem de çalışanlar bilgi ve becerilerini artırma fırsatı yakalayarak, ekip çalışması ruhunu yakalayabilirler. Özellikle ekip çalışmasına önem verilmesi, hizmetlerdeki koordinasyonsuzluğun ortadan kalkmasına ve müşterilerin hizmet algılamalarının yükselmesine katkıda bulunacaktır.

O halde özetlemek gerekirse, uygun örgüt yapısı, doğru ve net iş tanımları, hizmet kalitesini sağlayacak kaynakların tahsisi, işe kalifiye ve doğru eleman alınması, uygun teknoloji kullanımı, optimal kontrol sistemleri, işlerin takım çalışmasıyla yönetilmesi, belirlenen hizmet kalitesi özellikleriyle sunulan hizmet arasındaki farkı kapatabilecektir.²⁴²

Fark 4: Sunulan Hizmet ile İşletmeden Müşteriye Ulaşan Hizmet Bilgileri Arasındaki Fark

İşletmeden müşteriye ulaşan hizmet bilgileri işletmenin performansına ve tanıtıcı broşür, kitapçık ya da müşterilere değişik yollardan bilgi aktarma gibi aktivitelerden

²⁴¹ Robert E Quinn ve Grethen M. SPREITZER, “The road to Empowerment: Seven Questions Every Leaders”, *Organizational Dynamics*, V: 26, I: 2, (Güz 1997), s.40.

²⁴² TIRPANCI, a.g.e., s.70-72.

kaynaklanmaktadır. İşletmenin sunmayı vaat ettiği hizmet ile gerçekleşen hizmet arasındaki farkın ortadan kaldırılması birtakım örgütsel işlevlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bunlar; işletme içerisinde yatay ve dikey iletişim sisteminin kurulması, insan kaynakları, üretim, pazarlama, halkla ilişkiler ve diğer bölümlerin birbirleriyle uyumlu hareket etmeleridir. Örgüt içerisinde dikey ilişkiler her zaman verimli çalışmamasına karşın, yatay ilişkiler daha verimli çalışmakta ve samimi atmosfer oluşmaktadır.

Vaat edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki farkın azaltılması için işletmeler satış çabaları içinde hizmetin vaat edilen şekilde sunulmasını sağlamalı, yasal yükümlülöklere uymalı ve genel ahlak ilkelerini dikkate almalıdır.²⁴³

Fark 5: Müşteri Tarafından Beklenen Hizmet ile Algılanan Hizmet Arasındaki Fark

Müşteri tarafından beklenen hizmetle algılanan hizmet arasındaki farkı oluşturan beşinci boşluk, diğer dört boşluğu bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet kalitesi modelinde belirtildiği gibi, "hizmet kalitesi, müşterinin hizmet üstünlüğünü baştan başa takdir etmesi şeklindedir. Bu sonuç, müşterinin beklentileriyle, hizmet algılamaları arasındaki gerçek hizmet performansıdır."²⁴⁴

Müşteri beklentileri ve algılanan hizmet arasındaki fark işletmenin yeterli düzeyde müşteri araştırması yapmamasından, müşteri beklentilerini karşılayacak hizmet standardı oluşturamamasından, organizasyon içi iletişimin yetersiz oluşu, rol ve görev belirsizliği, reklam ve tutundurma çabalarında gereksiz abartmalara gidilmesi gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır.

Beklenen ve algılanan hizmet kalitesi farkını azaltmada etkili olabilecek temel bazı yöntemler şu şekilde sıralanabilir.²⁴⁵

- Müşterilerin ve tedarikçilerin algılamalarına uygunluk,
- Hizmet için uygun ve planlı bir sunum sisteminin gerçekleştirilmesi,

²⁴³ ÜNER, KARATEPE, HALICI, a.g.e., s.462.

²⁴⁴ Micheal D RICHARD, D.S. SUNDARAM ve Artur W. ALLAWAY, "Service Quality and Choice Behaviour: An Empirical Investigation", *Journal of Restaurant & Food Service Marketing*, V:1, N:2, (1994), s.94.

²⁴⁵ M. P. COYLE and B.G. DALE, "Quality in the Hospitality Industry: A Study", *Hospitality Management*, V:12, N:2, (1993), s.149.

- Sunum sürecinde iş gücü kaynaklarına güvenme,
- Öncelik verilmesi istenilen kalite konusu üst yönetim tarafından gerçekleştirilmelidir,
- Müşterilere sunulan hizmet kalitesi bileşenleri açık olarak anlatılmalıdır,
- Ürün ve hizmetin açık tanımı, onun kalite özellikleri müşteri tarafından değerlendirilmelidir.

Hizmetlerin algılanmasını birçok faktör etkilemektedir. Hizmetlerin “özellikleri kısmında” değinildiği gibi hatanın “sıfır” a indirilmesi oldukça güçtür. Çünkü, sistem ve süreçler çok iyi işletilse bile dışsal etkenlerin yaratacağı olumsuzluklar beşinci farkın oluşmasına neden olacaktır.

Hizmet kalitesi, çağdaş hizmet endüstrisi için çok önemlidir. Çünkü, müşteri beklentileri çok hızlı bir şekilde artmaktadır. Üstelik bu konu günümüz modern iş çevriminin de bir parçasıdır. İşletmeler bu yükseliş trendini görebilmelidirler.

2.Grönroos Modeli

Hizmet kalitesi ölçümü konusunda ortaya atılan modellerden birisi de Christian Grönroos tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde hizmet kalitesi, müşterinin beklediği hizmet ile algıladığı hizmet arasındaki ilişkiyi ölçümlenmektedir. Bu ölçümlemede iki boyut üzerine kurulmaktadır. Birincisi, teknik kalite boyutu diğeri de işlevsel kalite boyutudur.

Teknik kalite boyutu, bilgi, teknik çözümler, makinalar ve sistemler gibi temel faktörlere bağlı olarak hizmetin sonucunu esas almakta, müşterinin hizmetten ne elde ettiği üzerinde durmaktadır.²⁴⁶

İşlevsel kalite, müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamına gelmektedir ve ölçülmesi teknik kaliteye göre daha zordur. Çünkü, işlevsel kalite, müşterinin önyargılarından, algılamalarından daha çok etkilenmektedir.²⁴⁷ İşlevsel kalite, hizmeti sunan personelin tutum ve davranışlarından, hizmet sunulan ortamdaki etkilenecek hizmetin nasıl sunulduğu üzerinde durmaktadır. Örneğin, bir restorandaki fiziksel ortam, masaların donanımı, servis elemanlarının giyimi, kullandıkları araçlar, restoranın genel atmosferi işlevsel kaliteyi etkilemektedir.

²⁴⁶ TIRPANCI, a.g.e., s.71.

Bu model, hizmet işletmelerinin çeşitli işlevlerinin kalite üzerindeki etkisinin ve kalite boyutları ile işletme işlevleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamakta ve şu sonuçları ortaya koymaktadır²⁴⁸:

-Hizmet kalitesi müşterinin algıladığı şeydir: Kalite yalnızca yönetim tarafından belirlenemez, müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, kalite, objektif ölçülerle planlanan faaliyetler değildir; aksine, planlanan faaliyetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığıdır.

-Hizmet kalitesi, hizmet üretim ve sunum süreçlerinde ayrı düşünülemez. Üretim ve sunum süreci, bu sürece aktif olarak katılan müşteri tarafından algılanır. Böylece sürecin ve bu sürecin arasındaki etkileşimin algılanması toplam kalitenin diğer bir kısmıdır. Rekabetçi görüş açısı ile bakıldığında, işlevsel kalite boyutu teknik kalite boyutu kadar önemlidir.

-Hizmet kalitesi, müşteri-hizmet personeli etkileşimi sırasında üretilir. Müşteri ve personelin etkileşimi, hizmetin üretildiği yerde gerçekleştiği için, kalite yerel olarak üretilmektedir.

-Algılanan hizmet kalitesine herkes katkıda bulunur. Kalitenin sağlanmasına çok sayıda hizmet personeli katkıda bulunur. Ayrıca müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunan “önbüro personelinin” iyi hizmet verebilmesi diğer çalışanların desteğine bağlı olduğu için bütün personel hizmet kalitesinden sorumludur.

-Hizmet kalitesi, örgüt tarafından örgüt düzeyinde izlenmelidir. Kalite, işletmedeki tüm çalışanları ve tüm işletme işlevlerini ilgilendirmektedir. Bu yüzden kalite, örgüt düzeyinde izlenmelidir.

-Dış pazarlama faaliyetleri kalite yönetimi ile bütünleştirilmelidir. Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, müşteri beklentilerinin bir fonksiyonudur. Müşterilere hizmet hakkında abartılı bilgi verilmesi, onlarda yüksek beklenti oluşmasına yol açacaktır. İşletmenin bu oluşan beklentileri yerine getirememesi hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu tür olumsuzlukların önüne geçebilmek için, reklam kampanyaları gerçeği yansıtmalı ve gereksiz beklenti oluşumuna neden olmamalıdır.

²⁴⁷ ÖZTÜRK, a.g.e., s.71.

3.Dineserv Modeli

SERVQUAL ın restoran hizmetlerine uyarlanması ve hizmetin nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak 1995 te Stevens, Knutson ve Patton tarafından geliştirilmiş bir modeldir. DINESERV modeli 40 önermeden oluşmaktadır. Demografik soruları da kapsayacak şekilde, yedi aşamalı tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “kesinlikle katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” uçlarından oluşan soru şeklini benimsemiştir. Örneklem olarak, son altı ayda en az altı defa dışarıda yemek yiyen yetişkin telefon aboneleri seçilmiştir. Örnek kütleye, gittikleri restoranlara göre lüks, normal ve hızlı servis işletmelerine yönelik cevaplar beklenmektedir. Lüks restorana gidenlerden 200, normal restorana gidenlerden 198 ve hızlı servis restoranına gidenlerden 198 kişiyle görüşülmüştür. DINESERV restoran müşterilerinin kalite algılamalarını sürekli ölçecek şekilde geliştirilmiştir. Her iki ya da üç ayda bir 50 ya da 100 kişiye telefonda sorular sorulmuştur. Telefon görüşmesinde 29 adet önerme kullanılmıştır. İlk on önerme, somutluk, 11-15 güvenilirlik, 16-18 duyarlılık, 19-24 güven, 25-29 empati ile ilgili önermelerdir. Kalite boyutlarına ait puanları bir önceki sonuçla karşılaştıran restorancı, kaliteyi hangi birimlerinde, hangi boyutlarda ve nasıl geliştireceğine yönelik fikirler elde etmektedir.

Müşteride hizmet kalitesi algılamasını geliştirmede üç yol önerilmektedir:

- Hizmetleri iyileştirmek,
- Hizmetin ne olması gerektiği hakkındaki beklentileri düşürmek,
- Hizmetin ne olacağı hakkındaki beklentileri yükseltmek.

DINESERV, geçerli, güvenilir ve maliyet avantajlı bir model olarak cevaplayıcılar için kolay ve yöneticiler için avantajlı bir kalite ölçüm aracıdır.²⁴⁹

Her üç modelde de müşterilerin beklenti ve algılarını ölçme hedeflenmektedir. Hizmet kalitesinin artırılmasında işletme halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vererek, müşterilerin beklentilerini doğru olarak belirlemeli ve tüm çalışanları hizmet kalitesine odaklandırmalıdır.

²⁴⁸ Nermin UYGUÇ, *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, (Dokuz Eylül Yayıncılık , İzmir, 1998), s.33

²⁴⁹ Pete STEVENS, Bonnie KNUTSON and Mark PATTON, “DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants”, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, V:36, No:2, (April, 1995), s.58-60.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN BİR TKY MODELİ

HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Hizmet işletmelerine uyarlanan toplam kalite yönetimi ilke ve tekniklerinin çoğu imalat işletmeleri uygulayıcı ve teorisyenleri tarafından ortaya atılmıştır. Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Ishikawa gibi Amerikan ve Japon kalite yönetim guruları öncelikle imalatta kalite yönetimine odaklanmışlardır. Hizmetlerdeki toplam kalite yönetim yaklaşımı ise daha sonra popüler bir konu olmuştur. Bunun nedeni ise, sanayileşmiş ülkelerin ekonomik doyuma ulaştıkça, hizmet sektörüne daha fazla ağırlık vermeleridir. Hizmet sektörü endüstrileşmiş batı ülkelerinde toplam işgücünün %55 ile %75 oranında bir işgücü istihdam etmektedir. Türkiye'de ise 1992 verilerine göre hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı %55 tir ve bu oran giderek artmaktadır.²⁵⁰ Toplam kalite yönetiminin temeli imalat işletmeleriyle başlamasına karşılık, yaklaşık son onbeş yıldır tky uygulamaları hizmet işletmelerinde uygulanmaktadır. Hizmet işletmelerinde uygulamanın yeni olmasından dolayı uygulayıcıların kullanabilecekleri araçlar ve teknikler de sınırlıdır. Bu sınırlılık hizmetin kendine özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Uygulamayı zorlaştıran en önemli özellikler olarak da; soyutluk, heterojenlik, üretim ve tüketimin eş zamanlı oluşu, çoğunlukla üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu, önceden test edilmesinin sınırlı oluşu gibi etkenler sayılabilir.

Hizmet işletmelerinde tky nin uygulanabilirliği kapsamında, öncelikle hizmet işletmelerinde kalite bileşenleri ele alınmakta ve imalat ve hizmet işletmeleri kalite yaklaşımları karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda imalat ve hizmet işletmelerinde tky uygulamalarındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Karşılaştırmanın yapılması aynı zamanda hizmetlerdeki uygulamaların daha belirgin olarak ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Sonuçta imalat ve hizmet işletmelerinin başarılı uygulama ilkelerinden yola çıkarak hizmet işletmelerinde toplam

²⁵⁰ ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde..", a.g.m., s.65.

kalite yönetiminin daha fonksiyonel işletilmesi için ilkelerin ortaya konulması hedeflenmektedir.

A) İMALAT VE HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Hizmet işletmeleri, batı ekonomilerinde yüzyılın son çeyreğinden beri ağırlıklı olarak üzerinde durulan bir konudur. Bu konuda imalat işletmelerindeki uygulamalardan oldukça yararlanılmıştır. Ancak imalat ve hizmet sektörünün birçok karakteristiği birbirinden oldukça farklıdır. Bu farklılıklar temel olarak; hizmet karakteristiği, üretim sürecine müşterinin katılımı, insanların üretimin bir parçası olması, kalite kontrol problemleri, hizmetlerde envanter zorluğu, zaman faktörü ve dağıtım kanalları farklılığıdır.²⁵¹

i. Hizmet karakteristiği: Leonard Berry malı “bir araç, bir nesne” olarak, hizmeti “bir performans, bir çaba” olarak tarif etmektedir. Hizmetin pazarlama performansı malların pazarlama performansından farklıdır. Dağıtım hizmetleri, sigorta hizmetleri, ulaştırma ve konaklama hizmetleri kendi içerisinde farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte hizmetler somut faaliyetleri de içermektedir. Bir uçağın koltuğu, yemek veya bir aracın tamiri somut faaliyetler gerektirmektedir. Ancak hizmetlerin özünde bir soyutluk mevcuttur. Diğer tüm performanslar gibi hizmetler de ancak kullanımlarında yararlılıkları değerlendirilebilir.

ii. Müşteri üretim hattına katılmaktadır: Hizmetler fiziksel ve zihinsel çıktılarının bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Çoğunlukla müşteriler hizmet üretiminin yaratılmasında hizmet personeline katkıda bulunmaktadırlar. Fast-food restoranlarda olduğu gibi bazen de hizmetlerini kendileri gerçekleştirmektedirler. Bir otelde veya hastanede müşteriler hizmet üretim hattına katkıda bulunmaktadırlar. Daha açık bir deyişle müşteriler olmadan hizmetin üretilmesi bir anlam ifade etmemektedir.

iii. İnsanlar üretimin bir parçasıdır: Yüksek etkileşimin bulunduğu hizmetlerde müşteriler yalnızca hizmet personeliyle ilişki halinde değil, aynı zamanda diğer müşterilerle de ilişki halindedirler. Bunun gibi, insanlar birçok hizmetin üretiminde ürünün bir parçası durumuna gelirler.

²⁵¹ Christopher H. LOVELOCK, *Managing Services Marketing Operations and Human Resources*,

iv.Kalite kontrol problemleri: Genel olarak imalat işletmelerinde kalite kontrol standartlarla belirlenerek, mal müşteriyle buluşmadan çok önce yapılabilmektedir. Ancak hizmetler üretildikleri anda tüketildiklerinden, son oluşun doğal süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Sonuçta hata ve yetersizliklerin belirlenmesi daha zordur. İleride gereken değişimler farklı müşteriler ve servis personelinin bulunmasıyla ortaya çıkar.

Standart mallar üretmek için standart prosedürler geliştirilebilir. Ancak müşterilerin birbirlerinden farklı beklentileri olacağı için standart hizmet üretim prosedürleri geliştirmek kolay olmayacaktır. Müşterilerin günlük yaşam alışkanlıkları doğrudan hizmet üretim süreçlerine yansımaktadır.²⁵² Bu farklılıklar hizmet işletmelerinde standart bir hizmet sunmayı ve hizmet kalitesinin kontrolünü zorlaştırmaktadır.

v.Envanter yapma gücü: Hizmetler somut bir çıktı olmadığı için envanter oluşturmak güçtür. Tabii ki hizmetin ortaya çıkması için gereken eşya, altyapı ve işgücü hali hazırda bulunmaktadır. Ancak bu ürünün kendisi değil, üretim kapasitesidir. Hizmet işletmelerinde kullanılan kapasite tapası olmayan bir musluk gibidir.²⁵³ Eğer müşteriler hizmeti almazlar ise, hizmet süreci geçerek israf olur. Talep fazla olduğunda müşteriler hayal kırıklığına uğratılmaktadırlar. Çünkü geriye doğru envanter yapmak imkansızdır.

vi.Zaman faktörünün önemi: Birçok hizmet gerçek zamanda dağıtılmaktadır. Müşteriler havaalanında, restoranda ve diğer hizmet organizasyonlarında hizmeti alırken hazır bulunmaktadır. Mallarda olduğu gibi stoklama imkanı yoktur. Müşterilerin bir hizmeti alırken ne kadar bekleyeceklerine yönelik limitler öngörülmektedir. Bu yüzden müşterilerin bekleme sabırları zorlanmadan hizmet dağıtımı yapılmalıdır.

İmalat ve hizmet işletmelerinin yukarıda sayılan temel kalite yaklaşımları çerçevesinde literatür karşılaştırması yapılmıştır. Bu karşılaştırma çerçevesinde; imalat ve hizmet sektörünün, müşteri odaklılık, liderlik, yetkilendirme, sürekli gelişme, hataların ortadan kaldırılması ve kalite ölçümlene gibi temel perspektifleri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma tablo 9’ gösterilmektedir.

(Princes Hall Inc. Englewood Cliff, New Jersey, 1992), s.5.

²⁵² Özgür BERÇİN, “Hizmet Kalitesinin Algılanması ve Yönetimi”, *7.Kalite Kongresi Bildirileri*, Tüsiad-Kalder, (11-12 Kasım 1998), s.560.

Tablo 9: İmalat ve Hizmet Literatürü Karşılaştırması

İmalat Perspektifi	Hizmet Perspektifi
<p>Müşteri Odaklılık</p> <p>Açıklanan kalite fonksiyonlarının yerine getirilmesine odaklanılır. Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirmeye odaklanılır. Üretim personeli coğrafik ve psikolojik olarak dışsal müşterilerden uzaktadır: pazarlama fonksiyonu müşteriyle yüzyüze gelerek müşteriye anlamaya ve ihtiyaçlarını belirlemeye çalışır. Dışsal içsel ve tedarikçi zinciriyle ilgilidir.</p>	<p>Hizmet özelliklerinin sınırlı olmasından kaynaklanan fonksiyonsuzlukları vurgular.</p> <p>Tedarikçi-müşteri yönetimi ilişkisine odaklanılır "gerçeklik anı" Geri ofiste çalışan personel ve hizmette uzmanlar dışsal müşterilere odaklanırlar. İçsel müşterilere ve tedarikçilere daha az odaklanırlar.</p>
<p>Liderlik</p> <p>Muhafazakar bir bakış açısı vardır. Beklenmedik olaylara karşı güçlendirilmiş liderlik şekli</p>	<p>Belirgin bir fark yoktur.</p>
<p>Yetkilendirme</p> <p>Literatür birinci kademe(atölye) çalışanlarını yetkilendirmeye odaklanılır.</p> <p>Yetkilendirme genel olarak tarif edilmektedir.</p> <p>İmalat departmanlarının kalite fonksiyonlarını sahiplenmede eksiklik vardır.</p>	<p>Ön bürodaki elemanları yetkilendirmeye odaklanılır.</p> <p>Yetkilendirme ve hizmet türü arasında beklenilmeyen olayları anlamayı geliştirmek. Beklenilmeyen hizmet olaylarına uyum sağlamak.</p> <p>Toplam kalitenin yaratılmasına kalite departmanı öncülük etmektedir. Bu yüzden kişilerin kalite algılamaları kalite departmanından daha baskın olmayacağından süreç sahipliği eksikliği yaşanmamaktadır.</p>
<p>Sürekli Gelişme</p> <p>Kaizen fikri: Kalite iyileştirmede bilimsel sorun çözme yaklaşımı; eğitim ve yetiştirmeye yapılan yatırımın önemini vurgulama</p>	<p>Fikir geliştirme çok önemli değildir. Bazı araç ve teknikler yüksek hizmet çevresi ilişkilerinde geliştirilir.</p>
<p>Hataların Ortadan Kaldırılması</p> <p>Hataların önlenmesi meydana çıkarılmasından daha çok vurgulanır. Literatür hatalı ürünlerin ayıklanmasına odaklanılır. Literatür ilk defada doğru yapmaya odaklanılır</p> <p>Görülen hatalar içsel düzeltme mekanizmalarında düzeltilir.</p>	<p>Hizmet (doğruluğu) her zaman süreç kontrolü ve hata önlemededir. Hizmet kalitesinin ölçülmesindeki zorluk nedeniyle AQL hizmet yönetiminde daha az nüfuz edicidir.</p> <p>Literatür hizmet hatalarına odaklandığı kadar müşteri hatalarına da odaklanılır. Literatür hizmetin düzeltilmesine olanak tanır. (ikinci defada doğru yap) Görülen hatalar ve hizmet iyileştirmeleri müşteri şikayetleriyle düzeltilir. Hizmet garantilerinin uygulanabilirliği hizmet türüne bağlı olarak değişmektedir.</p>
<p>Kalite Ölçümleme</p> <p>Literatür ağırlıklı olarak istatistik tekniklerinin uygulanmasına odaklanmaktadır.</p> <p>Genellikle istatistiksel süreç kontrolünün kullanımı önerilmektedir.</p> <p>İstatistiksel süreç kontrolünün önleyici olduğu düşünülmekte ve tepkisel önleme sistemine göre tercih edilmektedir.</p> <p>Literatürde müşteri tatmini ölçümlemesine az dikkat çekilir.</p>	<p>Literatür basit ve karmaşık, içsel ve dışsal ölçülerin kullanılmasını savunmaktadır. İstatistiksel süreç kontrolü (SPC) nün yüksek derecede kullanımı azdır, ancak geri büro işlerinde kullanılmaktadır. Farklı hizmetlerde farklı yaklaşımların geliştirilip uygulanması önerilmektedir.</p> <p>Hizmet sürecinin kontrolü tepkisel kalite yaklaşımı için gerekli değildir. Hizmetlerde süreç kontrolü desteklenir ve hataların engellenmesi kolaylaştırılır. Müşteri tatminini geliştirmeye odaklanılır.</p>

Kaynak: Rhian SILVESTRO, "The Manufacturing TQM and Services Quality Literatures : Synergistic or Conflicting Paradigm", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:15, N:3, (1998), s.303-328.

İmalat ve hizmet perspektifi karşılaştırmasında, öncelikle müşteri odaklılık yaklaşımları değerlendirilmektedir. İmalatta, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirmeye odaklanırken, hizmet üretiminde müşterinin işletme hakkında kararını verdiği “gerçeklik anı “ üzerine odaklanılır. Liderlik yaklaşımlarında belirgin bir fark bulunmamaktadır. Yetkilendirmede ise, hizmetlerdeki en önemli ayrım, beklenilmeyen hizmet olaylarına uyum sağlayacak şekilde çalışanlar yetkilendirilmektedir. Sürekli gelişme yaklaşımında, imalatta kaizen fikri benimsenirken, hizmetlerde bazı araç ve teknikler yüksek hizmet çevresi ilişkilerinde geliştirilmektedir. Hataların ortadan kaldırılmasında, hizmetlerde geri bildirim üzerinde daha fazla durulmakta ve değişiklikler zaman kaybedilmeden gerçekleştirilmektedir. Kalite ölçümlenmesinde, imalatta müşteri tatmini ölçülmesine az dikkat çekilirken, hizmetlerde süreç kontrolü desteklenir ve hataların engellenmesi sağlanır. Kalite ölçümleme hizmetlerde müşteri tatminini geliştirmeye odaklanmaktadır.

B)HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY NİN UYGULAMA KOŞULLARI

Hizmet işletmelerinin kalite bileşenleri temelde imalat işletmelerininkine benzese de, birtakım noktalarda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Hizmetin kendine özgü özellikleri beraberinde hizmet kalitesini sağlayıcı ve geliştirici unsurları taşımaktadır. Ayrıca hizmetlerde müşteri etkileşiminin yoğun yaşandığı alanlarda kalite bileşenleri bütünsel kalite için gereklidir. Hizmetlerde kalite bileşenleri temel olarak dokuz faktörde ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Müşteriyi dinleme, güvenilirlik, temel hizmetler, hizmet düzenlemesi, hizmetlerde iyileştirme, müşterilere sürprizler yaşatma, müşterilere dürüst davranma, takım çalışması ve işgören araştırmalarından oluşan bu faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.²⁵⁴

i.Müşterileri dinleme: Toplam kalite “guru”ları kaliteyi müşteri isteklerine uygunluk olarak tanımlamaktalar. Hizmetlerin geliştirilmesi, mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve beklentileri göz önüne alınarak sağlanabilir. Müşteri araştırmaları bu konuda hizmet yöneticilerine ışık tutmakta, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasında katkı sağlamaktadır. Müşterilerin yeterince dinlenilmediği işletmelerde, müşterinin beklentisi ile yöneticilerin müşteri beklentilerini algılamaları

arasında fark oluşmaktadır. Bu farkın ya da boşluğun büyüklüğü müşteri tatminsizliği ile doğru orantılı olarak değişmektedir.

ii.Güvenilirlik: Güvenilirlik, işletmenin müşteriye taahhüt ettiği hizmeti yerine getirmesini ifade etmektedir. Hizmet kalitesini oluşturan güvenilirlik bileşeni diğer bileşenlerin içerisinde en önemli bileşendir. Müşterilere göre de güvenilirlik en ön sırada gelmektedir. Önceki bölümlerde müşteri tatmininin, beklenti ve algı arasındaki fark olduğu belirtilmişti. Müşterilere verilen taahhütlerin –yüksek ve ya düşük- yerine getirilmesi müşteride işletmeye karşı güvenilirliğin oluşumunu sağlamaktadır. Güvenilirlik hizmet kalitesinin temelini oluşturmaktadır. Hizmet liderleri kalite sağlamada en önemli faktörün güvenilirlik olduğunu bilmeli ve müşterilerine içtenlikle davranmalıdır.

iii.Hizmet düzenlemesi: Temel hizmetlerin müşteriye sunulmasından sonra, hizmetlerin yeniden tasarlanması ve geliştirilmesinde müşterilerin önerilerine başvurulmaktadır. Bu düzenlemeler hizmetlerin müşteriye özel yanlarını, hizmetlerin sunulduğu dışsal çevreyi kapsamaktadır. Hizmetlerin müşteri beklentilerine göre düzenlenmemesi hizmet hatalarının oluşmasına yol açmaktadır. Hatalar ortaya çıktığında genellikle insanlar birbirlerini suçlamaktadırlar. Oysa kalite ustası Juran hataların %85'inin sistemden, %15'inin de insandan kaynaklandığını söylemektedir. Dr. Deming ise bu oranı %98'i %2 şeklinde vermektedir.²⁵⁵

iv.İyileştirme: Hizmetlerin iyileştirilmesi kalite bileşenleri için önemlidir. Hataların ortadan kaldırılması ve hizmetlerin iyileştirilmesi yönetimin iyileştirme sürecine yatırım yapmasıyla ilişkilidir. Hizmetlerin iyileştirilmesi kalite çemberlerinin oluşturulması ve çapraz fonksiyonel takımların kurulmasıyla sağlanabilir. Ayrıca departmanlar arası iletişim kanallarının işletilmesi hizmet iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Hizmetlerin iyileştirilmesinde müşteriden geribildirim alınmalıdır. Ayrıca müşterilerin bildirimlerini kolay iletecek sistemin kurulması gereklidir. Çoğu müşteriler hizmetlerinin aksamasından çekindikleri için şikayetlerini yönetime bildirmek istemezler. Bu türdeki müşterileri cesaretlendirmek ve varsa şikayetlerini öğrenmek hizmet kalitesine olumlu katkı sağlayacaktır.

²⁵⁴ Leonard R. BERRY, A. PARASURAMAN, Valaria A. ZEITHAML, "Improving Service Quality in America : Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, Vol:8, N:2, (1994), s.32-43.

²⁵⁵ KAVRAKOĞLU, Toplam Yönetimi., a.g.e., s.67.

v. Müşterilere sürprizler yaşatma: Müşteriler hizmeti alırken işletmenin güvenilirliğini, sorumluluğunu, personelin yaklaşımını değerlendirirler. Müşteriler bekledikleri hizmeti algıladıkları zaman işletmeye karşı güvenleri oluşur. Sunulan hizmetten tatmin olurlar. Ancak değişen rekabet şartlarında bunun da yeterli olmadığı görüşü yaygındır. Müşteri tatmini sağlamanın ötesinde müşteride coşku uyandırma ve sürprizler yaşatma müşteri tatmininde etkili olmaktadır.

vi. Dürüst oyun: Dürüstlük tüm müşterilerin beklentilerinin temelini oluşturmaktadır. Müşteriler, kendi önerilerinin dikkate alındığını ve personelin anlayışlı ve empatik yaklaşımını beklemektedirler. İşletmeler müşterilere karşı dürüst olmak ve belirli çabaları yaratmak zorundadırlar.

vii. Takım çalışması: Hizmet işi büyük oranda seri üretime bağlanamayan, insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir iştir. Çalışma ortamının stresi ve yoruculuğu da belli bir oranda takım çalışmasıyla ortadan kaldırılabilir. Hizmet takımlarının oluşturulması ve fonksiyonel hale getirilmesi yönetimin öncelikleri arasına alınmalıdır. Araştırmalar kaliteli hizmet dağıtımında takım çalışmasının önemli bir prensip olduğunu ortaya koymaktadır. Takım çalışması yapan organizasyonlarda çalışanlar şunları hissetmektedirler:²⁵⁶

-Ben kendi departmanımda takımımın bir üyesiyim.

-Benim departmanımda herkes hizmet müşterilerine yardımcı olmak için bir takım çabası sergilemektedirler.

-Arkadaşlarımdan müşterilerine daha iyi hizmet vermelerinde kendimi sorumlu hissederim.

-Çalışma arkadaşlarımla ve ben rekabetten ziyade işbirliğine gideriz.

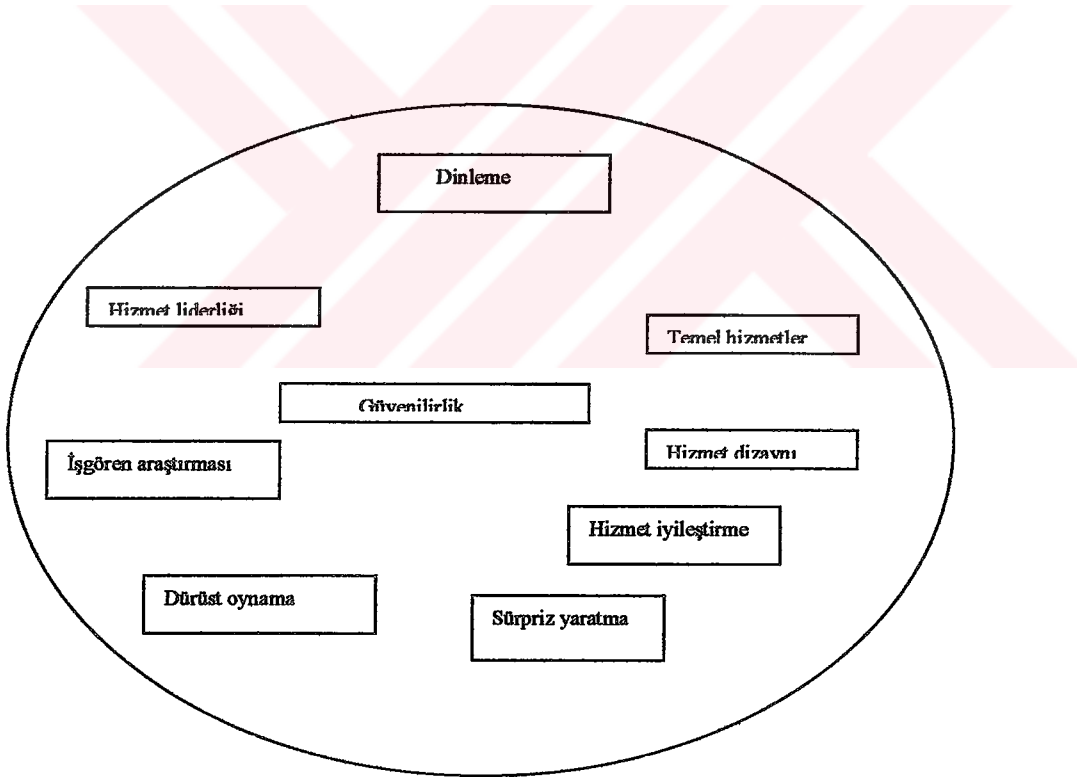
-Kendimi bu işletmenin önemli bir üyesi hissederim.

viii. İşgören araştırmaları: Toplam kalite yönetim felsefesinde işgörenler-içsel müşteri- olarak değerlendirilmektedir. Hizmet süreci içerisinde yer alan işgörenlerin müşteri tatmini ve hizmet kalitesini geliştirmede önemli fonksiyonları bulunmaktadır. İşgörene yönelik tutum araştırmaları, yönetimin sağlıklı politikalar üretmesinde katkı sağlayacaktır. İşgören araştırmalarıyla öncelikle çalışanların iş motivasyonu ve tatmini

²⁵⁶ Leonard L BERRY, Valeria A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, "Five Imperatives for Improving Service Quality", *Managing Services Marketing, Operations and Human Resources*(Printice Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1992), s.2

belirlenebilmektedir. İşgören araştırmaları üç nedenle müşteri araştırmaları kadar önemlidir. Bunlardan ilki,²⁵⁷ içsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediği için içsel hizmet kalitesini ölçmek esastır. İkincisi, işgörenler işletmede hizmet kalitesini azaltan koşulların iç yüzünü ortaya koyabilmektedirler. Hizmet sürecindeki aksamaları müşterinin gördüğünden daha farklı görebilirler. Üçüncüsü, işgören araştırmaları erken uyarı sistemi olarak hareket eder. İşgörenler hizmet dağıtım sisteminde olmaları nedeniyle müşterilerden önce sistem hatalarını görürler.

ix. Hizmet liderliği: Müşteride tatmin ve coşku uyandıracak hizmetlerin sunulması özel bir liderlik tarzı gerektirmektedir. Hizmet liderleri insanların başarıya duygularını harekete geçirerek, onları işlerinde yoğunlaştırırlar ve insiyatif kullanabilmelerine ortam hazırlarlar. Hizmetlerin tasarlanması, hizmet sürprizlerinin uygulanması, işgören ve müşteri araştırmaları hizmet liderliğinin fonksiyonları içerisinde değerlendirilebilmektedir. Şekil 18’de hizmet bileşenlerinin ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 18: Hizmet Bileşenleri

Kaynak: BERRY, PARASURAMAN, ZEITHAML, a.g.e., s.43.

²⁵⁷ BERRY, PARASURAMAN, ZEITHAML, a.g.e., s.42.

C)HİZMET İŞLETMELERİNDE TKY NİN KARŞILAŞTIRILMASI

Mal ve hizmet üretiminde kaliteyi sağlamak için ulusal ve uluslararası düzeyde kalite modelleri geliştirilmiştir. Bu alanda ilk uygulama, 1951 yılında Deming Ödülü'yle başlamıştır. Daha sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde Malcolm Balrige Ulusal Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır. Avrupa'da ise, 1988 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) kurulmuştur. Türkiye'de ise ilk ulusal kalite ödülü 1993 yılında verilmiştir.

Avrupa kalite ödülleri iki temel kriter üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki, neden kriterleri, diğeri de sonuç kriterleridir. Neden kriterleri; liderlik, yönetim, politika ve strateji, kaynaklar ve süreçlerden oluşmaktadır. Sonuç kriterleri de, müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, ürün kalitesinin toplum üzerindeki sonuçları ve işletme sonuçlarından oluşmaktadır. Türkiye'de uygulanan Tüsiad-Kalder Özdeğerlendirme Modeli de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) modelinden örnek alınarak geliştirilmiştir.

ABD'de Balrige Kalite Ödülü'nde başarı kriterleri şunlardır.²⁵⁸

Liderlik: üst yönetimin liderliği, kalite için yönetim ve sosyal sorumluluk ve organizasyon vatandaşlığı kriterlerinden oluşmaktadır.

Enformasyon ve analiz: Yönetimin kalite performansı hakkında veri ve bilgi boyutu, rekabet avantajı karşılaştırmaları ve benchmarking, tüm organizasyon içerisinde veri kullanma ve analiz durumu.

Stratejik kalite planlaması: Stratejik kalite ve organizasyon performans planlama süreci, kalite ve performans planları.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi: İnsan kaynaklarının planlaması ve yönetimi, personelin kalite çalışmalarına katılımı, çalışanların eğitimi, çalışanların performans ve ödüllendirilmeleri, çalışanların refah durumu ve organizasyondan memnuniyet derecesi.

Süreç kalitesi yönetimi: Kaliteli ürün ve hizmet düzenlenmesi, mal ve hizmet sunum süreçleri, işletme ve destekleme hizmetleri süreçleri, hizmet sunan birimlerin kalitesi, kalite değerlendirme.

²⁵⁸ AKTAN, a.g.e., s.227.

Kalite ve faaliyet sonuçları: örgüt faaliyet sonuçları, işletme ve destek hizmet sonuçları, hizmet sunan birimlerin kalite sonuçları.

Müşteriye odaklanma: Müşteri beklentileri, müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilere hizmet konusunda kararlılık, müşteri tatmininin belirlenmesi, müşteri tatmininin sonuçları, müşteri tatmin sonuçları karşılaştırmalarından oluşmaktadır.

Toplam kalite yönetimiyle ilgili her üç model de ağırlıklı olarak imalat işletmelerinde uygulanmaktadır. Hizmetlerde ise birtakım farklı uygulamalar eklenmektedir. Çünkü hizmetlerin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Üçüncü bölümde bu konuya daha geniş yer verilmektedir. Hizmetin kendine özgü özelliklerinin dikkate alındığı bir toplam kalite yönetim modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri için bir model önerilmiştir.

İLKONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN TKY MODELİ

A)MODELİ ZORUNLU KILAN KOŞULLAR

Genel olarak toplam kalite yönetimi modeli geliştirilirken çoğunlukla sanayi işletmeleri dikkate alındığından, hizmet işletmelerinde uygulanmasında bazı aksaklıkların yaşandığı görülmektedir. Örgütsel sistemde ve süreç yönetiminde başarılı noktalar ve aksamalar genel değerlendirme kısmında belirtilmektedir. Hizmet kalitesinin sağlanması için Tüsiad-kalder modelinin eksik görülen noktalarının giderilmesi önerilmektedir. Belirtildiği gibi bu model genel olarak tüm sektörlerin özellikleri göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Oysa konaklama işletmelerinin kendine özgü özellikleri ve kritik noktaları bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasında, daha spesifik özellikleri içeren bir model önerilmektedir. Bu model Tüsiad-kalder modeline bir alternatif değil, tamamlayıcı özelliğe sahip olacağı düşünülmektedir.

Konaklama işletmeleri için önerilecek modelde, örgütsel sistem önemli öğelerden birisini oluşturmaktadır. Örgütsel sistem içerisinde, içsel ve dışsal işbirliği, örgütsel öğrenme ve kıyaslama bulunmaktadır. Süreç çıktıları kapsamında ise, sürekli gelişme ve çalışanların katılımı temel olarak ele alınmaktadır. Sistemin verimliliği hizmet

liderliğinin etkinliğine bağlı olarak çalışmaktadır. Sonuçta ise, müşteri tatmini elde edilmektedir.

B) MODELİN ÖGELERİNİN TANITIMI

Hizmet işletmeleri için tasarlanan toplam kalite yönetim modeli, altı temel ilkedен yola çıkarak elde edilmektedir. Hizmetler için öngörülen toplam kalite yönetim modeli; müşteri odaklılık, liderlik, yetkilendirme, sürekli iyileştirme, israfların ortadan kaldırılması ve kalite ölçümleme ilkelerinden oluşmaktadır.²⁵⁹ Bu ilkeleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Tablo 10: TKY Modeli Öğeleri

		T K Y			
MÜŞTERİ ODAKLILIK	LİDERLİK	YETKİLEN DİRME	SÜREKLİ GELİŞME	İSRAFLARI ORTADAN KALDIRMA	KALİTE ÖLÇÜMLEME
Dışsal müşteri İçsel müşteri Tedarikçi yönetimi	Üst yönetimin desteği Yönetimin etkin rolü Başarıları kabullenme	Kalite iyileştirme kapsamı Süreç sahipliği	Problem çözme yaklaşımı Eğitim ve yetiştirme Süreç yönetimi	Görülen hatalar Hata önleme Sıfır hata	Kalite maliyeti İstatistiksel süreç kontrol Kıyaslama Müşteri tatmini Ölçümlemesi
Kalite listeleri Kalite çem. Hizmet kalitesi haritası	Beyin fırtınası Çalışanların önerileri Kanban	Hatadan sakınma analizi Süreç analizi	Programlama Kritik vaka teknikleri	Güçalanı analizi Pareto analizi Ishikawa diyağramı	Histoğram Boşluk analizi SERVQUAL

Kaynak: Rhian SILVESTRO, "The Manufacturing TQM and Services Quality Literatures : Synergistic or Conflicting Paradigm", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:15, N:3, (1998), s.303-328.

Müşteri odaklılık ilkesi, içsel ve dışsal müşterilere odaklanarak, onların tatminine yönelik istek ve beklentilerine yönelimi öngörmektedir. Ayrıca tedarikçilerle

²⁵⁹ Rhian SILVESTRO, "The Manufacturing TQM and Services Quality Literatures : Synergistic or Conflicting Paradigm", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:15, N:3, (1998), s.303-328.

de iletişim ve işbirliğini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu çalışmaları gerçekleştirirken, kalite çemberlerini oluşturarak personelini etkinleştirmektedir. Bununla birlikte, hizmet kalitesi haritasını oluşturarak, hata ve başarılı noktaları belirlenmektedir.

Liderlik ilkesinde ise, üst yönetim çalışanları beyin fırtınası, bireysel öneriler gibi araçlarla etkin üretime yöneltmektedir.

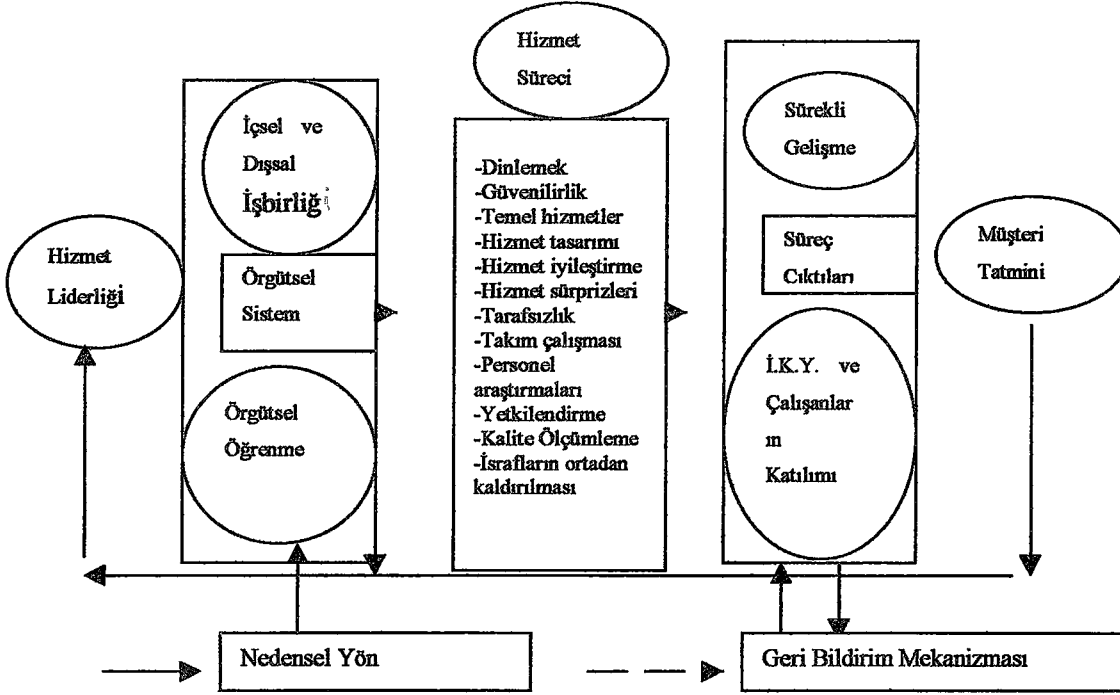
Yetkilendirme yaklaşımında, kalite iyileştirmek için personelin inisiyatif kullanmasına imkan verilmektedir. Çalışanlara süreç sahipliği fikri aşılınarak, görevlerini yaparken hatadan sakınma ve süreç analizleri yaparak çalışmalarını yürütürler.

Sürekli gelişme yaklaşımı ise, problem çözme yaklaşımı, eğitim ve yetiştirme, süreçleri sürekli iyileştirme konularını kapsamaktadır. Bu çalışmalar gerçekleştirilirken, kritik vaka tekniklerinde yararlanılmaktadır.

İsrafları ortadan kaldırma, görülen hataları anında düzeltmeyi ve sıfır hataya odaklanmayı amaçlamaktadır. İsrafları ortadan kaldırmak için, güçalanı analizi, pareto analizi, Ishikawa diyağramı gibi araçlardan yararlanılmaktadır.

Kalite ölçümleme ise, kalite maliyetlerini belirleme, müşteri tatminini ölçümleme, istatistiksel süreç kontrol çalışmalarını kapsamaktadır. Bunlar için, genellikle histogram, boşluk analizi ve servqual teknikleri kullanılmaktadır.

Bu öğelerden yola çıkarak daha kapsamlı bir toplam kalite yönetim modeli aşağıdaki gibi tasarlanmaktadır.



Şekil 19 : Konaklama İşletmeleri İçin Toplam Kalite Yönetim Modeli

Kaynak: John ANDERSON, Manu RUNGTUSANATHAM ve Roger SCHROEDER, "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review*, Vol:19, No:3, (1994), s.472-501 den yararlanılmıştır.

i.Hizmet liderliği: Hizmet yönetimi yazınında, hizmet liderliği göreceli olarak daha az yer almaktadır. Hizmet liderliği alanında akademik araştırmalar yapılırken bazı tanınmış kişilerin, karizmatik yöneticilerin ve hizmet organizasyon liderlerinin davranışları tarif edilmektedir. Hizmet işletmeleri lideri, iyi bir dinleyici, iletişimci ve eğitimci olmalıdır. Personelini sürekli cesaretlendirmeli, özellikle sınır personelinin yetkilendirmelidir.

Hizmet liderliği, örgütün uzun dönemde gelişimini sağlamada, müşteri odaklı planların uygulamasında ve tüm örgütün bu amaçlar doğrultusunda motive edilmesini ifade etmektedir. Kısaca hizmet liderliği, her düzeydeki hizmet çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda hedeflerinin oluşmasıdır. Bu hedef, çalışanların kendilerini sürekli yenileme ve geliştirmesine katkıda bulunacaktır. Bakış açısında derinliği yakalayan çalışanlar, hizmet sorumluluğu içerisinde davranış göstereceklerdir. Bu bağlamda hizmet liderliği, yönetimin kendi düşüncelerinde ısrar etmek yerine, çalışanlara kendi hizmet değerlerini yaratma fikri aşılmasını öngörmektedir.

Müşterilerle doğrudan ilişkilerin yaşandığı konaklama işletmelerinde personelin hizmet projesi geliştirmesine fırsat verilmelidir. Bireysel çalışma yerine takım çalışması özendirilmeli, ödüllendirme de takımlara yapılmalıdır. Bu yöntemle kendini projelerine aday ve projeleriyle bütünleşen takımların ortaya çıkarılması sağlanacaktır. Her çalışan bir takımın üyesi konumuna getirilmelidir. Hizmet liderliği dönüştürücü liderlik tarzında olmalıdır. Bu liderlik tarzının temel özellikleri şunlardır²⁶⁰:

- Vizyon belirleme ve yön çizme,
- Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma,
- Derinliğine bilgili olmak ve polimatik yaklaşım,
- Yetki ve sorumluluk devretmek,
- Yaratıcılık,
- Sorun çözme yeteneği,
- Hayal gücü yeteneği,
- Paradigma erozyonuna açık olmak,
- Pozitif bakış açısı,
- Cesaret ve korkuyla yüzleşmek.

Bu da takım çalışmasını destekleme, sürekli gelişme, çok yönlü olarak çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek ortamın yaratılması gibi temel özellikleri gerektirmektedir. Örgütün öğrenen ve sürekli gelişen bir yapıya kavuşması, personelin yetkilendirilmesi, güçlendirilmesi ve kolektif ruhu çağrıştıran “biz başardık” yaklaşımı ile sağlanabilir.

ii.Örgütsel sistem: Konaklama işletmelerinde toplam kalite yönetiminin öngördüğü örgütsel sistem, temel olarak işbirliği ve örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır.

iii.İşbirliği: Hizmet kalitesine ve müşteri tatminine odaklanma işbirliğini öngörmektedir. İşbirliği de kendi içerisinde içsel ve dışsal işbirliği şeklinde ayrılmaktadır. İçsel işbirliği; işletme içerisinde çalışanların diğer bir deyişle takımların işbirliğini kapsamaktadır. Örgütsel işbirliği sonucunda takımlar rekabet ederek kazanacaklarından daha fazlasını kazanmaktadırlar. Ayrıca işbirliği, bilgi akışını hızlandırdığından örgütsel sistemin işleyişine olumlu katkıda bulunmaktadır.

Dışsal işbirliğinde, birçok dış kaynaktan yararlanılmaktadır. Bu kaynaklar hizmete girdi oluşturan ürünleri ve diğer malzemeleri kapsamaktadır. Sonuç olarak

²⁶⁰ Ali AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, (Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998), s.71.

işbirliği, tedarikçilerle yakın ilişki ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Konaklama işletmelerinin en önemli tedarikçilerinden birisi acentalardır. Acentalar işletmeye müşteri sağlayan kuruluşlardır. Acentalarla yakın işbirliğine gidilerek, işletmenin ürün ve hizmetlerinden duydukları tatmini, şikayetleri ve diğer düşüncelerini işletmeye aktarmaları hizmet kalitesinin yükselmesine katkı sağlayacaktır. İşletmeye malzeme sağlayan tedarikçilerle işbirliği yapılması her iki tarafa da avantaj sağlayacaktır. Bu noktada işletme çok fazla tedarikçi ile çalışmak yerine, az tedarikçiyi tercih etmelidir. Tedarikçilerle işletme yönetimi belirli periyotlarla toplantılar yaparak, sözleşme hükümlerine uyulması, örnek verme, sipariş gecikmelerini önceden haber verme, fiyat istikrarı ve diğer gerekli konuları değerlendirmelidir.

Ayrıca, işletmedeki kiracılarla yakın işbirliğine gidilmesi, işletmenin ürün ve hizmetlerinden duydukları tatmini veya tatminsizliği yönetime aktarmaları sağlanmalıdır. İşletmeye gelen müşteri her ne kadar ayrı departman hizmetlerinden yararlı olsa dahi, aldığı hizmeti bütünsel olarak değerlendirmektedir. İşletme kiracılarından(market, kuyumcu, halıcı..) herhangi birisinden duyduğu tatminsizlik genel tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle gerek iç, gerekse dışsal işbirliği müşteri tatmini yönüyle önem kazanmaktadır.

iv.Öğrenme: Özellikle konaklama sektöründe toplam kalite yönetim uygulamasının az olması bu alandaki uygulamayı zorlaştırmaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulayan konaklama işletmeleri bunu iki şekilde gerçekleştirebilirler; biçimsel yaklaşım ve ussal yaklaşım. Biçimsel yaklaşım TKY ilkelerini ve uygulama aşamalarını hiçbir uyarlamaya tabi tutmadan olduğu gibi adapte etmeye çalışmaktır. Ussal yaklaşım ise, ilkeleri ve uygulama aşamalarını ulusal ve sektörel gerçekler göz önüne alınarak örgüte uyarlamayı öngörmektedir. İnceleme yapılan işletmede toplam kalite ilkelerinin birçoğunun biçimsel olarak uygulandığı gözlenmiştir. Bu bağlamda, performans değerlendirmelerinin yalnızca üstler tarafından yapılması gerektiği görüşüne varılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin birbirlerini değerlendirmeleri de bu kapsamda ele alınabilir. Ayrıca kırtasiyeciliği artıran işlemlerin en aza indirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü kırtasiyecilik zamanla katı bürokrasiyi beraberinde getirmektedir.

v.Hizmet süreci yönetimi: Hizmet süreci yönetimi, toplam kalite yönetiminin öngördüğü müşteri odaklılık ilkesinden hareketle, müşteri tatminini sağlayacak bir dizi faaliyeti kapsamaktadır. Hizmet süreci yönetiminde hizmetlerle ilgili detaylı bilgileri üst

yönetim değil hizmeti gerçekleştiren kişiler bilmektedir. Çalışanların tüm yaratıcılıkları hizmete kazandırılmadığı sürece hizmet yönetim sürecinin verimli çalışması beklenemez.

Müşterilerin hizmet konusundaki beklentileri mallara göre daha hızlı değişim göstermektedir. Bu nedenle sistemin son derece esnek olması ve değişime hızla ayak uydurması gerekir. Hızlı değişim ise çalışanların her seviyede yönetim sürecine katılımı, çalışanların eğitim seviyesi, bürokrasi azlığı ve benzeri gereklerle sağlanabilir.²⁶¹ Hizmet süreci yönetimi temel olarak şu öğeleri kapsamaktadır:²⁶²

Dinlemek: Hizmetin kalitesine müşteri karar vermektedir. Bu nedenle dinleme diğer faktörlerden daha fazla fonksiyona sahiptir. Hizmetin temelinin açıklanması, hizmet süreçlerinin geliştirilmesi ve hizmet kalitesiyle ilgili diğer önemli konular dinleme davranışı kapsamına girmektedir.

Güvenilirlik: Güvenilirlik hizmet süreci yönetimindeki diğer unsurların merkezini oluşturmaktadır. Taahhüt edilen ve müşteri güvenine layık hizmet sağlama güvenilirliği ifade etmektedir.

Temel hizmetler: Müşteriye taahhüt edilen temel hizmetlerin sağlanmasını öngörmektedir.

Hizmet Tasarımı: Hizmet tasarımını iyileştirebilmenin bir yolu hizmet projesi (haritası) hazırlamaktır. Hizmet projesi (ya da haritası) hizmeti oluşturan tüm unsurları bütünsel bir bakış açısıyla görebilmeye imkan sağlayan grafiksel bir yaklaşımdır.²⁶³ Bu proje hizmeti biçimlendiren performans modelini ve zamanlamayı belirtmektedir. Bununla birlikte, soyut süreçleri somut resimlere dönüştürmektedir. Hizmet haritalamada, “müşteriye görünürlük” ve “başarısızlık noktaları” olmak üzere iki nokta bulunmaktadır. Bu yöntemle, görülen başarısız noktalar yeniden düzenlemeye gidilerek yardımcı sistemlerle ortadan kaldırılmaktadır.

Hizmet projesinin (haritasının) hazırlanmasında izlenmesi gereken adımlar şöyle sıralanmaktadır:²⁶⁴

İlk adım hizmetin açık ve objektif bir biçimde görülebilmesi için hizmetin tüm unsurlarını şema haline getirmektir.

²⁶¹ BERÇİN, a.g.e., s.561.

²⁶² Leonard L. BERRY, A. PARASURAMAN ve Valaria A.ZEITHAML, “Improving Service Quality in America: Lessons Learned”, *Academy of Management Review*, V:8, No:2, (1994), s.32-42.

²⁶³ ÖZTÜRK, Hizmet Pazarlaması, s.152.

²⁶⁴ a.g.e., s.153.

Proje hazırlamada ikinci önemli aşama ise tüm hata (zayıflık) noktalarını yani uygulamada ya da tutarlılıkla en çok hataya neden olabilecek alanları belirlemektir.

Üçüncü kritik kısım ise uygulamaya yönelik standartların belirlenmesidir. Bu standartlar hizmetler için temel kalite hedefleridir.

Son aşama ise, hizmetin müşteri tarafından görülebilen tüm kanıtlarını tanımlanmalıdır. Müşteri tarafından görülebilen bir birim, müşterinin hizmet süreciyle etkileşiminde ortaya çıkabilecek bir karşılaşma noktasıdır.

İyileştirme: İyileştirme, hizmetlerde bir sorun ortaya çıktığında giderme ya da geliştirme çabasıdır. Müşterilerle iletişimin zayıflaması ve problem çözümlerinde bilgi sistemleriyle desteklenmemesi iyileştirmeyi engelleyici rol oynamaktadır. Müşteriler bir sorunla karşılaştıklarında üç olanak vardır;

- Müşteri şikayet eder, işletmenin çabasından tatmin olur,
- Müşteri şikayet eder, işletmenin çabasından tatmin olmaz,
- Müşteri şikayet etmez, tatminsiz kalmaya devam eder.

Tatmin olmayan birçok müşteri şikayetlerini işletmeye iletmez. Müşterilerin şikayette isteksizliklerini aşabilmek için üç yol vardır;

- Müşteriyi şikayetlerini bildirmeye teşvik etmek ve bunu kolaylaştırmak,
- Şikayetleri hızlı ve kişisel olarak yanıtlamak,
- Problem çözme sistemi geliştirmek.

Hizmet sürprizleri: Müşteriler işletmenin sorumluluk bilincini, güvenilirliğini, empatinin ve somut hizmetlerin değerlendirmesini yaparlar. Bu nedenle güvenilirlik, hizmet beklentilerinin karşılanmasında en önemli unsurdur. Müşterinin beklediği hizmeti sunmak müşteri için normal bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Müşterinin beklemediği ya da düşünmediği gereksinimlerini karşılayan hizmetler sunmak müşteri için yeni değerlerin yaratılmasına neden olacaktır. Bu davranış müşteride coşku uyandırarak müşteri tatminini sağlayacaktır.

Tarafsızlık: Müşteriler işletmeden; güvenilirlik, araç, gereç, nitelikli işgören, hızlı hizmet ve empati beklemektedirler. Tarafsızlık müşteri beklentilerinin temelini inmeyi öngörmektedir. Hizmetin önceden alınıp test edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle müşteriler bir hizmet işletmesinin verdiği taahhütlere ve davranışlarına güvenmek zorundadır.

Takım çalışması: Yetkilendirme yaklaşımı toplam kalite yönetiminde tam katılım ilkesinin takım çalışması yoluyla gerçekleştirilmesidir.²⁶⁵

Yetkilendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları yetkinlikleri kullanarak inisiyatif alma, problem çözmeye yetkin kılma ve motivasyon düzeyini bu otoriteyi kullanabilir düzeye getirme sürecidir.²⁶⁶

Hizmet liderliğinin başarıya ulaşması çalışanların takıma yönlendirilmesiyle sağlanabilir. Bu bağlamda, kendi kendini yöneten takımlar kurulmalı ve bütün departmanlarda temsil edilmelidir. Bireylerin takım halinde çalışması iş süreçlerini sahiplenmelerine ve iç müşteri duyarlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Takım çalışmasına yönlendirmede önemli noktalardan birisi de gönüllü olma ve uzun dönemli çalışmaların sağlanmasıdır. Ayrıca planlama, takım çalışması ihtiyacını uyarma, kendine ait karar alma arzusunu uyarma takımların etkinliğini artıracaktır.

Personel araştırmaları: Personel araştırmaları hizmet kalitesinin artırılmasında üç nedenden dolayı en az müşteri araştırmaları kadar önemlidir. Bu nedenlerden birincisi, toplam kalite yönetiminde personel işletmenin içsel müşterisidir. Bu nedenle hizmet kalitesinin belirlenmesinde etkin rol oynarlar. Çünkü, içsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesine yansımaktadır. İkincisi, personel örgütte hizmet kalitesini azaltan nedenlerin gerçek sebebini bilir. Personel araştırmaları hizmetle ilgili problemlerin çıkış nedenine ve çözüm önerilerine yeni bakış açısı getirebilir. Üçüncüsü ise, personel araştırmaları erken uyarı sistemi olabilir. Bu araştırmalar sonucunda aksamalar müşteriye ulaşmadan engellenebilir.²⁶⁷

Sonuç olarak, süreç yönetimi daha çok faaliyet araçlarının yönetimini ön planda tutan bir dizi metodolojiyi ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu bağlamda süreç yönetimi; önleyici uygulama, kalite kontrolün azaltılması, kalite dizaynı, istatistiksel süreç kontrolü, sayısal hedeflerin kaldırılması, toplam maliyetlerin hesaplanması gibi konuları kapsamaktadır.²⁶⁸

Yetkilendirme: İmalat işletmelerinde yetkilendirme, mağazadaki çalışanları kapsamakta, kalite iyileştirmek için onların önerilerini de almayı öngörmektedir.

²⁶⁵ Belkıs ÖZKARA, "Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli", *C.B. Ü., İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, (1997), s.302.

²⁶⁶ Bilge ERENGÜL, *Kültür Sihirbazları*, (Evrım Yönetim Dizisi, No:7, Birinci Baskı, İstanbul, 1997), s.114.

²⁶⁷ BERRY, PARASURAMAN, ZEITHAML, a.g.e., s.42.

²⁶⁸ ANDERSON, RUNGTUSANATHAM, SCHROEDER, a.g.e., s.486.

Hizmet sunan önbürodaki çalışanlar gibi arka bölümlerde çalışanların yetkilendirilmesini öngörmektedir.²⁶⁹ Önbölümde çalışanların yetkilendirilmesi yüksek performanslı olmalarını sağlamakta, bununla birlikte müşterilerin “gerçeklik anında” arka bölümlerde çalışan personel de müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak ön bölümlere destek olmaktadır. “Gerçeklik anında” müşteriler hizmetler hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşüncelere sahip oldukları zamandır. Gerçeklik anı dışsal ve içsel hizmet pazarlamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Gerçeklik anını oluşturan dışsal faktörler; fiyatlar, satış anı, promosyon, hizmet üretimini geliştirme, mal ve hizmet araştırmaları ve Pazar araştırmalarını kapsamaktadır. İçsel faktörler ise; motivasyon ve davranış uyumu, nasıl yapacağını öğrenme, ne yapacağından haberdar olma, ne yapacağına karar verme ve pazarlamayla ilgili neler yapılabileceğini tasarlamaktır. Bu iki faktör, işletme taktikleri, politikaları ve hizmet stratejileriyle bütünleştiğinde müşteride gerçeklik anının oluşmasını sağlamaktadır.²⁷⁰

Müşteriyle ilişkisi olan sınır personelinin yüksek yetenekte ve yetkilendirilmiş olması hizmet kalitesini artıracaktır. Yetkilendirmenin diğer bir avantajı, yüksek müşteri hizmet ve personel sadakatini sağlamasıdır. Ayrıca ağızdan ağıza reklam avantajı yaratarak müşterilerin zihninde yer etmektedir.

Israfların ortadan kaldırılması: Hataların önlenmesi fikri, sıfır hata ve ilk defada doğru yapmak hizmet organizasyonu literatüründe yer almaktadır. Toplam kalite yönetiminde imalat literatüründe muayene ile hataları önleme birbiriyle kesişen önemli bir temadır. Muayene ile ürünlerin kontrolü tepkisel bir kontrol olmakta ve işlerin tekrar yapılması önlenmekte ona bağlı olarak maliyet ve karışıklıklar en aza indirilmektedir.

Kalite ölçümleme: Toplam kalite yönetimi literatüründe imalat işletmelerinde ele alınan istatistiksel süreç kontrolü, kalite maliyeti ve kıyaslama hizmet işletmeleri için de irdelenmekte ve işletmelerde uygulanabilmektedir. Hizmetlerde kalite ölçümleme tekniklerinin kullanılması, kalite seviyesini ortaya koyarak nelerin eksik yapıldığını tespit etmektedir. Kalite ölçümleme çalışmaları iç müşteri ve dış müşteri tatmininde işletme yönetimine gerekli doneleri oluşturmaktadır.

vi.Sürekli gelişme: Hizmet süreçlerinin sürekli gelişmesi, hizmet yönetimi literatüründe önemli bir nokta oluşturmaktadır. Birçok araç hizmet süreç analizine

²⁶⁹ A.g.e., s.203-228.

²⁷⁰ Franco D'ECIDIO, *The Service Era Leadership in a Global Environment*, (Production Press, Cambridge Massuchasefhts, 1990), s.41.

odaklanmaktadır. Hizmet çevresinde hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesini sağlayacak araç ve teknikler mevcuttur. Hizmet yönetimi sistemi içerisinde toplam kalite yönetim ilkeleri birbirlerini etkilemektedir. Bu bağlamda sürekli gelişme, hizmet liderliği, örgütsel iletişim, yetkilendirme, ödüllendirme gibi ilkelerle desteklendiğinde olumlu sonuçlar almak mümkündür.

Sürekli gelişme, hizmet süreçlerinde takımların yeniliğe ve öğrenmeye açık olmalarını ifade etmektedir. Hizmet kalitesinin artırılarak müşteri tatmininin sağlanması, hizmetlerde sürekli yenilik ve değişiklik yaparak sağlanabilir. Bu faaliyetlerle müşterilerden gelen geri bildirimlerden yararlanılmaktadır. Hizmet kalitesinin sürekli gelişmesi takım çalışmasından geçmektedir. Çünkü hiç kimse oluşturduğu takımın fikrinden daha iyisini tek başına üretemez.

Bu bağlamda takımlarda sürekli iyileşme için şu ilkeler gereklidir:²⁷¹

- İşin yapılma şekline yönelik geleneksel fikirlerin atılması,
- Niye yapılacağına yerine nasıl yapılacağına düşünülmesi,
- Mevcut yöntemleri sorgulayarak işe başlanması,
- Hataların hemen düzeltilmesi,
- Çok sayıda kişinin görüşünün dikkate alınması,
- Fikirlerin sonsuz olabileceğinin unutulmaması,
- Bunların yapılması için büyük fonlar harcanması gerekmediğine inanılması.

Çalışanların belirlenen standartlardan daha iyi standartlar bulmalarını istemek de sürekli gelişmeye hizmet eden yönetim yaklaşımıdır. Çalışanlar bir yandan standartlara ulaşmaya çalışırken, bir yandan da standartları geliştirmeyi öğrenecekler ve böylece rutin eylemler bile yapılırken, sürekli gelişme mantığı uygulama bulacaktır.²⁷²

vii.İnsan kaynakları yönetimi ve çalışanların katılımı: Çalışanların yönetime katılmaları insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi departmanı TKY sağlamak için bireyleri takımlara yönlendirmelidir. Takımın sinerjik yönü sürekli göz önünde tutulmalı ve bütün çalışanlara benimsetilmelidir.

viii.Müşteri odaklılık: Toplam kalite yönetim önderlerinin herbiri kaliteye farklı tanımlar getirmişlerdir. Ancak bu tanımların hepsinde “müşteri odaklılık” vurgulanmaktadır. Kullanımda kaliteyi başarmak müşteri isteklerine uygun şekilde

²⁷¹ ERENGÜL, a.g.e., s.159.

tasarımlamaktan geçmektedir. Hizmet kalitesi tasarımı rasgele olmaktan çok, ürün kalitesinin soyut ve somut bileşenlerinden oluşmaktadır. Müşteri odaklı bir yaklaşım kaliteyi anlama yaklaşımı olarak hizmet literatüründe yerini almaktadır. Hizmet yöneticilerinin birçok sistematige ve hizmetlerin düzenleme dakikliğine ihtiyacı olduğu tartışılmakta ve bir teknik olarak analizlerin planlanması ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini savunmaktadır. Hizmetlerdeki müşteri odaklılık yaklaşımı imalata göre daha kritik bir konudur. İmalatta üretim ve pazarlama şeklindeki bölümlerde, müşteri pazarlama elemanlarıyla görüşmekte ve ilişki kurmaktadır. Oysa hizmet işletmelerinde sınır personeli hem hizmetin üretimini hem de pazarlamasını yapmaktadır. Bir çok yazar hizmet üretenleri aynı zamanda işletmenin pazarlamacısı olarak görmektedirler. “Her müşteri ilişkisi potansiyel bir pazarlamadır, eğer satış yoksa şans vardır.” İmalat literatüründe müşteri odaklılık fikri, tedarikçilerden bütünsel bir tedarik zinciri öngörmekte, içsel müşterilerden dışsal müşterilere doğru bir şekilde gelmektedir. Hizmet yönetimi literatüründe ise, tedarikçiler ya da içsel müşterilerin yönetiminden ziyade müşteri yönetimine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini modeldeki diğer unsurların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet süreci yönetimi, hizmet liderliği ile birleşerek, sürekli gelişme ve çalışanların katılımını sağlıyorsa müşteri tatminini sağlayabilir. Müşteri tatmini toplam kalite yönetiminin en önemli amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Dolayısıyla müşteri odaklı davranmayı gerektirmektedir. Belirtilen model bütün olarak ele alındığında, müşteri tatmininin sağlanması için her unsurun üzerinde önemle durulması gereklidir.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda müşteri tatmini şu şekilde belirtilmektedir:²⁷³

Müşterilerin hizmet beklentileri yüksek X Algılama ve deneyimler olumlu =
Tatmin düzeyi yüksek

Müşterilerin hizmet beklentileri düşük X Algılama ve deneyimler olumlu=
Tatmin düzeyi yüksek

Müşterilerin hizmet beklentileri yüksek X Algılama ve deneyimler olumsuz=
Tatminsizlik düzeyi yüksek

Müşterilerin hizmet beklentileri düşük X Algılama ve deneyimler olumsuz=
Tatminsizlik düzeyi düşük

²⁷² AKDEMİR, a.g.e., s.81.

²⁷³ ÖZKARA, a.g.e., s.318.

Konaklama işletmelerinde müşteri tatmini sağlama öncelikle müşteri beklentilerinin belirlenmesiyle mümkündür. Bunun için; müşterileri dinlemek, hizmeti müşteri beklentileri doğrultusunda tasarlamak, hizmetlerde sürekli iyileştirme yapmak ve takım çalışmasını kurumsallaştırmak gerekmektedir.



V. BÖLÜM

BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNDE UYGULAMA ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

I.İNCELEMENİN AMACI

Konaklama işletmelerinde, kuramsal bilgiler doğrultusunda, toplam kalite yönetimini sağlamadaki kritik başarı faktörlerini araştırmak, toplam kalite yönetim çalışmalarının derinliğini uygulamada görmek, elde edilen başarıları ve karşılaşılan güçlükleri ortaya koyarak, başarıya ulaşma konusundaki çabaları değerlendirmektir.

II.İNCELEMENİN KAPSAMI

Araştırma, zincir bir konaklama işletmesindeki toplam kalite yönetim uygulamasının vaka yöntemiyle incelenmesini kapsamaktadır. Bu araştırmada, geniş bir yelpazede genel bir alan araştırması yerine belli bir aralığın (tek işletme) derinlemesine analizi tercih edilmiştir. Bu tercihte, toplam kalite yönetimine geçişin amaçları, uygulama yöntemi ve sonuçların farklı olacağı etkili olmuştur.

İncelememizde tek zincir işletmenin seçilmesindeki amaç, kalite belgesi almış olan işletmenin beş yıldır (1993-1998) toplam kalite yönetimini uygulamasıdır. Çalışmamız işletmede kalite yönetiminin derinliğini görebilmek, sadece kantitatif bilgilerin değerlendirilmesinden oluşan sonuçlardan çok, kalitatif bilgiler ve verilerin değerlendirildiği vaka çalışmasını kapsamaktadır.

Vaka çalışmasında araştırmacı sonuçlar üzerinde daha az yönlendirici olduğundan ve gerçek yaşam şartlarından oluşan güncel olaylar üzerinde odaklandığı için tercih edilmektedir. Bu yöntemle, derinlemesine görüşme, gözlem ve belli bir hedef üzerinde odaklaşma sonucunda daha somut bir çalışma gerçekleştirilmekte ve dolayısıyla daha tercih edilir verilere ulaşılmaktadır.²⁷⁴

Keşifsel bir çalışma olan vaka genellikle net istatistiksel ölçümler sağlamaktan ziyade, incelenen problemi kristalize ederek, problemin özünü net bir şekilde gözler

²⁷⁴ R. K. YIN, *Case Study Research, Design and Methodology*, (Sage Publication, U.S.A.,1988), s.19.

önüne serer. Söz konusu probleme ilişkin alternatif yaklaşımlar geliştirmeye çalışır. Esnekliği olmayan istatistiksel analizler ise, böyle bir fonksiyona sahip değildir.²⁷⁵

III. METODOLOJİ VE YAKLAŞIM

İncelemede, incelenecek işletmenin isminin gizli tutulacağı esası ile hareket edilmektedir. İnceleme, uygulayıcılarla derinlemesine görüşme, işletme dokümanlarının analizi ve katılnalı gözlem aşamalarından oluşmaktadır.

İşletme, toplam kalite yönetim uygulamasında Tüsiad-Kalder (Özdeğerlendirme) modelini esas aldığı için, incelemede de bu modelin unsurları dikkate alınmıştır. Model özet olarak şöyle açıklanabilir.²⁷⁶

Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

İnceleme bulguları dört bölümde sunulmuştur. Bunlar;

A.Sektörel karakteristikler ve işletmenin tanıtımı: Bu kapsamda konaklama işletmelerinin genel özellikleri, sektörel talebin özellikleri ve işletmeyle ilgili genel bilgilere yer verilmektedir.

B.Toplam kalite yönetimine geçiş süreci: Bu kapsamda , değişimi zorunlu kılan nedenler ve kalite yönetimine geçişin amaçları ele alınmaktadır.

C.Toplam kalite uygulama süreci: Bu süreçte, Tüsiad-Kalder modelinin temel unsurlarını oluşturan, liderlik, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, kaynaklar, süreçler, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki ve iş sonuçları değerlendirilmektedir.

D.Alınan sonuçlar: İşletmenin elde ettiği kantitatif sonuçlar değerlendirilmektedir. Bu kapsamda müşteri şikayetlerinin yıllara göre dağılımı ve işletme doluluk oranları verilmektedir.

Genel değerlendirme kısmında ise; incelemeye konu işletmenin yönetim ve uygulama süreçleri analiz edilerek kalitatif ve kantitatif bulgular değerlendirilmektedir.

²⁷⁵ W.G. ZIGMUND, *Business Research Methodology*, (The Dryden press, Orlando, U.S.A.,1991), s.20.

²⁷⁶ Ali Rıza ORÇUNUS, "Rekaberçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 2.Basım, (1996), s.67.

Ayrıca, uygulamadaki kritik başarı faktörleri değerlendirilerek, uygulamanın başarılı yönleri ve aksayan yönleri ele alınmaktadır. Aksaklıkların giderilmesi için çözüm önerileri sunulmaktadır.

IV.İNCELEME BULGULARI

A)İŞLETMEYLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

İncelemeye konu olan işletme, iki ayrı bölgede dört tesiste faaliyet göstermektedir. Grubu oluşturan işletmelerin özellikleri şöyle sıralanabilir:

-İ İşletmesi, 382 oda, 815 yatak kapasitesine sahip olup, 70.000 m² alan üzerine kurulmuş 1.sınıf bir tatil köyüdür. Antalya bölgesinde bulunmaktadır.

-B İşletmesi, 406 oda, 820 yatak kapasitesine sahip olup, 80.000 m² alan üzerinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı bir otel işletmesidir. Antalya bölgesinde faaliyet göstermektedir.

-K İşletmesi, 329 oda, 658 yatak kapasitesine sahip 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. Kuşadası Bölgesinde faaliyet göstermektedir.

-O İşletmesi, 738 yatak kapasitesine sahip, 362 odalı, 72.000 m² alan üzerinde faaliyet gösteren 1. sınıf bir tatil köyüdür. Antalya Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir. O işletmesi, biri çocuklara ait olmak üzere, 5 havuzu, 3 barı, 2 restoranı, 200 kişilik konferans salonu, Türk hamamı, saunası, masaj salonu, sağlık merkezi, alışveriş merkezi, kuaförü, TV salonu, anfi tiyatrosu olan, Antalya Havalimanına 80 km uzaklıkta bir tatil köyüdür.

1989 yılında faaliyete geçen işletme, turizm işletmesi olması nedeniyle, müşterilerin çok çeşitli istekleriyle karşılaşmıştır. Müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanması, kalite odaklı olmanın gerekliliğini ortaya çıkarmış ve işletmede toplam kalite çalışmalarına 1993 yılında başlanmıştır.

B)TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

İşletmenin toplam kalite yönetimine geçiş süreci, kalite odaklı bir yönetim anlayışını zorunlu kılan nedenler ve toplam kalite yönetimine geçiş amaçlarının belirlenmesini kapsamaktadır.

1. Değişimi Zorunlu Kılan Nedenler

İşletme, 1993 yılında mevcut yönetim anlayışını değiştirerek, süreçlerde yeniden yapılanma kararı almıştır. Yönetimi bu değişime zorlayan nedenler şöyle sıralanabilir:

- Turizm sektöründe gerek ulusal ve gerekse uluslar arası bir rekabetin yaşanması,
- Turizm endüstrisinin diğer ülkelerdeki gelişmelerden ve dünyadaki ekonomik dalgalanmaların etkilerine çok açık olması,
- Müşteri beklentilerinin çok çeşitli ve değişken olması, ülkelere göre farklılıklar göstermesi,
- Müşteri yönünden dışarıya bağımlı olunması değişimi gerektirmektedir. İşletmenin karlılığı açısından yabancı müşterilerin gelmeleri öncelikli tercihtir.
- Doluluk oranlarının ve fiyatların siyasi ve ekonomik şartlardan çok çabuk etkilenmesi,
- Sektörde performansın sezonluk dilimde değerlendirilmesi,
- Mevsimlik personel ile çalışmanın gerekliliği ve bu uygulamanın getirdiği sıkıntıları aşma isteği,
- Diğer sektörlerde pek mümkün olmayan, müşteriyle 24 saat beraber olma gerekliliği,

2. Kalite Yönetimine Geçişin Amaçları

İşletme yönetimi, müşteri istek ve beklentilerini karşılama ve değişen rekabet koşulları karşısında rekabet gücünü koruma isteğiyle kalite yönetimine geçiş kararı almıştır. Kalite yönetimine geçişin temel amaçları yönetim tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

- Müşteriye verilen hizmeti geliştirmek, müşteri tatminini artırmak ve çalışanları birleştirmek.
- Türkiye'nin en kaliteli otelleri ve tatil köylerinden birisi olmak.
- Müşteri tatminine önem veren ve tüm faaliyetlerin odak noktası olarak tanımlayan bir hizmet kalitesi kültürünü yerleştirmek.
- Müşterilerin her birinin kişisel ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılanması için kişiye özel hizmet çalışmalarını yapmak.

-Müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında sürekli gelişmeyi hedeflemek.

-Yönetim içinde işbirliğine takım çalışmasına dönük bir hareket tarzı oluşturmak.

-Çalışanların işe sahip çıkmaları için çalışma güdüsünü artırmaya yönelik çalışmalar yapmak.

-Müşteri şikayetlerini minimum düzeye indirmek.

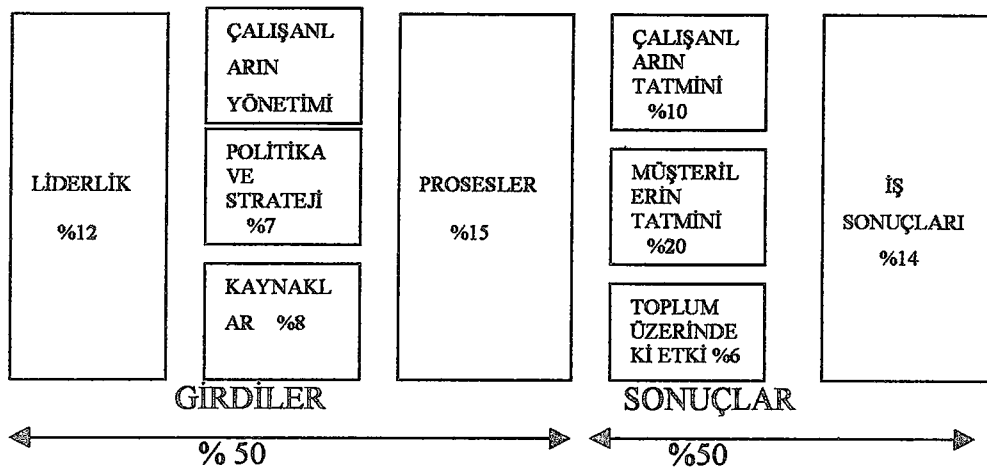
-Uzun vadede yüksek doluluk oranı sağlamak ve kazançları en üst düzeye çıkarmak.

Sayılan bu amaçların gerçekleştirilmesi, işletmeye, müşteri tatminini sağlama ve ulusal ve uluslar arası rekabet üstünlüğü kazandıracaktır. Bu amaçlara ulaşmak için toplam kalite yönetim tekniği benimsenmiştir.

C) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAMA SÜRECİ

Uygulama sürecinde, Tüsiad- Kalder modeli benimsenmiştir. Bunun nedeni ise, gerek sanayi işletmelerinde, gerekse bazı hizmet işletmelerinde uygulamalarının başarılı sonuçlar vermesidir. İşletme yönetimi bu birikimden yararlanmak amacıyla, profesyonel bir danışmanlık firmasıyla birlikte çalışmıştır.

Uygulama sürecinde, modelde yer alan temel unsurlar işletmeye uyarlanmıştır. Bu model şekil 20'de gösterilmektedir.



Şekil 20: Tüsiad- Kalder (Toplam Kalite) Modeli

KALDER, Özdeğerlendirme El Kitabı, 1996, s.9.

İşletme yönetimi, toplam kalite yönetimi işlevlerinin düzenli ve sistematik biçimde işlemesi için iş mükemmelliğini esas alan TÜSİAD- KALDER (Öz değerlendirme) modelinden yararlanmışlardır. TÜSİAD- KALDER (Toplam Kalite) Modeli de Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM) Modeli örnek alınarak hazırlanmıştır. TÜSİAD- KALDER Modeli'nde görülen dokuz temel kriterin her biri, işletmede toplam kalite yönetiminin öz değerlendirmesinde kullanılmaktadır.

1.Liderlik

a)Liderlik ve Toplam Kaliteye Katılım

Toplam kalite felsefesi öncelikle yönetim kurulu başkanı ve genel müdür olmak üzere işletmedeki tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiştir. Toplam kaliteye geçme fikri üst yönetimden gelmiş ve ilk eğitimleri üst yönetim almıştır. Daha sonra orta kademe ve diğer personel eğitimden geçirilmiştir. Toplam kaliteye katılımdan, yönetimin fonksiyonları olan, planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme, kalite iyileştirme gibi fonksiyonlara tam katılımları sağlanmıştır.

b)Yöneticilerin Çalışanlarla İletişim Kurması

T işletmesinde iletişim, işletme yöneticileri, departman yöneticileri ve kalite yöneticisinin katılımı ile aylık (wokshop) toplantıları ve haftalık işletme yöneticileri toplantıları yoluyla gerçekleşmektedir. Bu toplantılar, üç günde bir ya da günlük yapılabilmekte ve tüm departman şefleri katılmaktadır.

-Departman yöneticileri ile departman çalışanları arasındaki iletişim, haftalık veya günlük yapılan departman içi toplantılarla sağlanmaktadır.

-Yönetim ile müşteri arasındaki iletişim aylık müşteri anketlerinin değerlendirilmesiyle ve sonuçlarının açıklanmasıyla gerçekleştirilmektedir.

-İşletme yönetimiyle çalışanlar arasındaki yazılı iletişim, T kalite bülteniyle sağlanmaktadır. Bu bülten panoda bir ay kalmakta ve tüm müşteriler tarafından okunmaktadır.

-T işletmelerinin, kalite konusunda yaptıkları bir sistem içerisinde değerlendirir ve uygun bulunanlar, bir standart uygulama haline dönüştürülür. Bireysel öneri yapmak

her çalışanın bir hak ve asli görevidir. Bir işletmede aksayan yönler ne departman şefinin ne de işletme yöneticisinin görevidir. Aksaklıklar ve öneriler kalite merkezi tarafından atanan görevli kanalı ile işletme yöneticisine bildirilir. Öneriler eksiksiz değerlendirilerek, kabul ya da ret nedenleri açıklanır. Bu bilgiler bir bülten halinde personele duyurulur.

-Çalışanlar arasındaki iletişim kalite iyileştirme çemberleriyle sağlanmaktadır. Bu iletişime T'de "Niye" denilmektedir. "Niye" çalışmalarında müşteri tatminini artıracak, çalışanların yeteneklerinden azami ölçüde yararlanacak, maliyetleri düşürecek, verimliliği artıracak, hayatı kolaylaştıracak, israfı ortadan kaldıracak yöntemlerin, iş yapanlarca geliştirilmesini hedeflemektedir.

-Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim her zaman "açık kapı politikası" aracılığı ile gerçekleşmektedir.

-Açık kapı politikası, her çalışanın bir üstteki yöneticiye her zaman ulaşabilmesidir. Tüm çalışanların kılavuzu T Kalite Kılavuzudur. Bu her işe girene imza karşılığı verilmektedir. Burada tüm prosedürler, uygulamalar bulunmaktadır. Çalışanlara T kalite sistemiyle ilgili bilgiler T Personel El Kitabıyla birlikte verilmektedir. Yapılan çalışmalarla ilgili, idari ve mali performans ile kalite sonuçlarını yönetim kuruluna aylık faaliyet raporu ile sunulmaktadır. Altı ayda bir belli bir sisteme göre hazırlanan kuruluş içi kalite teknik raporları, kalite konusundaki ilerlemeleri içermektedir. Kuruluş değerlendirmelerinde Tüsiad, Kalder, kuruluş içi kalite değerlendirmeleri kullanılmaktadır.

c)Yöneticilerin Birey ve Grup Çalışmalarına Katılımları

Departman yöneticileri, düzenledikleri "kalite için 10 dakika" programlarıyla çalışanlara aktif olarak katılmaktadırlar. Bu programlarda, grup çalışması esas alınmakta ve "ben değil, biz varız" felsefesi kabul edilmektedir. Bu çaba, çalışanların fikirlerini açıkça ortaya koymalarına fırsat vermekte ve takım kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

d) Yönetimin Müşteriler ve Diğer Kuruluşlarla İlişkilerde Rol Alması

Yöneticiler, müşteriler ve diğer kuruluşlarla ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesi için bu ilişkileri düzenleyen ve değerlendiren bir çalışma takvimi oluşturmuşlardır. Bu yöntemle, müşteriler, çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, acentalar, kiracılar ve benzeri gruplarla ilişkiler değerlendirilmektedir. Söz konusu çalışma takvimi tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: T Kalite Değerlendirme Takvimi-1998

ÖLÇÜMLEMELER	KAPSAMI	Oc. 1234	Şub 1234	Mar 1234	Nis 1234	May 1234	Haz 1234	Tem 1234	Ağu 1234	Ey 1234	Ek 1234	Kas 1234	Ar 1234
1.Müşteri Kalite Değ. Sonuçları	Müşteriler	x	x	X	x	x x	x x	xx	xx	xx	xx	X	x
2.İnsanKay.Kalite Değerlendirme Ölçümü	Tüm Personel					X				X			
3.Yönetici Değerlendirme Anketi	Üst Yönetim				X					X			
4.Yönetici Birbirini Değerlendirme Anketi	Orta Yön				X					X			
5.Personel Performans Değerlendirmesi	Daimi Geçici									X			
6.Kişisel Hedefler	Yönetici			X									
7.Satın Alma Hizmetleri Değerlendirme Anketi	Satın alma Ekibi					X		X				X	
8.Acenta Kalite Değ. Anketi	Tüm Acentalar							X					
9.Satıcı Performans Değerlendirme Anketi	Satıcılar için						X					X	
10.Taşeron Hizmetleri Kalite Değ. Ölçümü	Tüm Taşeronlar						X					X	
11.Kiracıların İşyerini Değerlendirme Ölçümü	Tüm Kiracılar									X			
12. İç Tetkikler	Tüm Tetkikler					X					X		
13.Kiracı Faaliyetlerini Değerlendirme Ölçümü	Tüm Tesisler										X		
14.Acenta Performans Değerlendirme Ölçümü	Çalışılan Tüm Acentalar						X						

Kaynak: T Kalite El Kitabı

2.Politika ve Strateji

Toplam kalite yönetimi işletmede, bir rekabet stratejisi olarak benimsenmiştir. Belirlenen bu strateji, yönetimle ilgili diğer politikalara yansıtılmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. İşletme 1993 yılında toplam kaliteye geçtikten sonra müşteri tatmininde belirgin iyileştirmeler olmuş ve kalite ödülleri alınmıştır. Bunlar ;

-1993 yılında TS-ISO 9001 belgesi alınmıştır. Turizm Bakanlığı, bu uygulamanın işletmelerin ortak kategorizasyonuna farklılık getirdiği düşüncesi ile resmen engellemiş ve belge askıya alınmıştır.

-O İşletmesi 1994 yılında Tüsiad- Kalder Hizmet Ödülü yarışmasında finale kalan üç işletmeden birisi olmuştur.

-Yine 1995 yılında RCI tarafından toplam 2.662 işletmeden yalnızca 100 işletmeye verilmesi uygun görülen “Hospitality Award 95” ödülünü, RCI üyesi olan İ ve O işletmeleri ayrı ayrı almışlardır. Bu başarılar daha sonraki yıllarda da devam etmiştir.

a)T İşletmesi Kalite Politikası

İşletmede izlenen kalite politikaları şunlardır:²⁷⁷

-Önce kalite: İşletmedeki ürün ve hizmet niteliklerini titizlikle tespit etmek, yerleştirmek, korumak ve geliştirmek öncelik taşımaktadır. Müşteri tatminini sağlayacak ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarına uyum sağlayacak şekilde iyileştirilmektedir.

-Müşteri tatmini: İşletmenin yaşamı tatmin olmuş müşterilerle devam edeceği için çabaların tümü müşteri tatminine yöneliktir.

-İlk ve her defasında doğru yapmak: Ürün ve hizmetlerin her defasında doğru yapılması için, doğru tasarlanması, uygulanması, sunulması, tetkiki, prosedür ve talimatların izlenmesi ve çalışanların buna uygun iyileştirilmesi ile “kalite koruyucu” davranış geliştirilmektedir.

-Hatayı anında düzeltmek: Ürün ve hizmetlerde meydana gelecek hatalar düzeltici yöntemlerle zaman kaybedilmeden anında düzeltilecek, önleyici yöntemlerle tekrarı önlenecektir.

²⁷⁷ Kalite El Kitabı

-Sürekli iyileştirme: Başarının kaynağı ürün ve hizmetleri sürekli iyileştirmektir. Ürün ve hizmetler sürekli olarak daha sağlıklı, güvenli ve değerli hale getirilmeye çalışılacaktır.

-Sosyal sorumluluk bilinci: Çalışanların müşterilere karşı sosyal sorumluluk bilinci içinde topluma, çevre korunmasına ve sağlığına yapacağı katkı en üst düzeyde olacaktır.

b) Kalite Amaç ve Hedefleri

Kalite amaçlarının gerçekleştirilmesinde kalite politikalarını destekleyen kalite amaçları şu şekilde belirtilmektedir:²⁷⁸

“İşletmenin kalite amacı; müşterilerin ve kullanıcıların istek, ihtiyaç ve beklentilerini yasalar ve merkezi ve yerel kamu idarelerinin (Turizm Bakanlığı, Çevre Bakanlığı, yerel yönetimler vb.) belirlediği, uyulması zorunlu kuralları karşılayacak özellik ve kaliteye sahip ürün ve hizmeti, en az maliyetle gerçekleştirmek ve makul kar bırakacak bir fiyatla üretmek ve sunmaktır.”

Yönetim, temel amaçları bir sistem içerisinde şu kalite hedeflerine dönüştürmüştür:

-İşletme bazında gerçekleştirilen insan kaynakları değerlendirme anket sonuçlarının en az 70 puan olması.

-Yıllık işletme bazında gerçekleştirilen iyileştirme amaçlı çember çalışmalarından en az 10 tane kurulması ve kuruluş amaçlarının sonuçlandırılması.

-İşletme bazında üretilen “bireysel öneri” sayısının en az 200 olması ve bunların en az %50’sinin uygulanabilir olması.

-Kamu kuruluşlarına karşı görevlerin yerine getirilmesinde cezalı duruma düşülmemesi.

-Ayda en az iki defa işletme genelinde ilaçlama işleminin yapılması.

-Ayda bir defa musluk, deniz ve havuz sularının hıfzısıha laboratuvarlarında tahlillerinin yapılması.

-Yılbaşlarında yapılan eğitim ve yetiştirme takvimine ve eğitim planına %100 uyulması.

²⁷⁸ Kalite El Kitabı.

-Müşteri kalite değerlendirme anket sonuçlarının yıllık ortalamasında en az 85 puan tutturulması.

-İşletmede sunulan hizmet sunum zamanı standartlarının birer dakika aşağıya çekilmesi.

c) Toplam Kalite Kültürünün Yaratılması

İşletmede toplam kalite kültürünün temeli “nedenler”, “hedefler”, “yollar”, “program”, “katılım”, “devamlılık”, “ölçümleme” gibi faktörlerin tutarlı şekilde bütünleştirilmesi yaklaşımı üzerine kurulmuştur.²⁷⁹

-Nedenler: Toplam kalite kültürünün oluşturulmasında amaç, müşteri istek ve beklentilerinin farklı olması, kurumsallaşmanın gerekliliği, rekabet üstünlüğünün sağlanması, yeni tesislerin işletmeye alınması, mali sonuçların iyileştirilmesi ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesidir.

-Hedefler: Müşteri odaklılıktan hareket edilerek, uluslar arası kabul gören kalite standartlarıyla uyumlu kalite yönetim sisteminin yerleştirilmesi ve sürdürülmesidir.

-Yollar: Kurum kimliğinin yaratılması ve süreçlerin analizi yapılarak bunları yansıtan prosedür ve şartnamelerin hazırlanması, standartların geliştirilmesi, eğitim ve geliştirmenin yapılması, kalite kontrolü ve uyumsuzlukların ortadan kaldırılması çalışmalarıdır.

-Program: Kalite kültürünün oluşumu, belli bir program dahilinde kalite sisteminin sürekli olarak işletilmesi, belli aralıklarla kontrol edilmesi, sonuçların gözden geçirilerek iyileştirilmesi ve yapılan çalışmaların belgelendirilmesi şeklindedir.

-Katılım: İşletmede kalite kültürünün oluşturulması, çalışanların aktif katılımları ve yetki ve sorumluluk almalarıyla sağlanabilir.

-Devamlılık: Kalite kültürünün yerleştirilmesi, öncelikle yöneticilerin çalışanları desteklemeleri, yönlendirmeleri, çalışanların eğitim ve yetiştirilmeleri, veri ve bilgi toplayarak bunların analizi ile sağlanabilmektedir.

-Ölçümleme: Kalite kültürü, müşteri, çalışan, acenta, satıcı kalite değerlendirmeleri ve iç kalite kontrolleri, istatistiki yöntemlerle ölçülünerek, sürekli izlenmektedir.

²⁷⁹ Genel Tanıtım Kitabı.

İncelemeden elde edilen bilgiler doğrultusunda, T işletmelerinin toplam kaliteye geçmeden önce sistemli bir iş analizi ve iş tanımları çalışmasının olmadığı görülmektedir. Ancak toplam kalite yönetimine geçişle birlikte, iş ve görev tanımları oluşturulmuş, bunlar “kalite el kitabında” ve “personel el kitabında” toplanmıştır.

d) Kalite Yönetimi ve İyileştirme Yaklaşımı

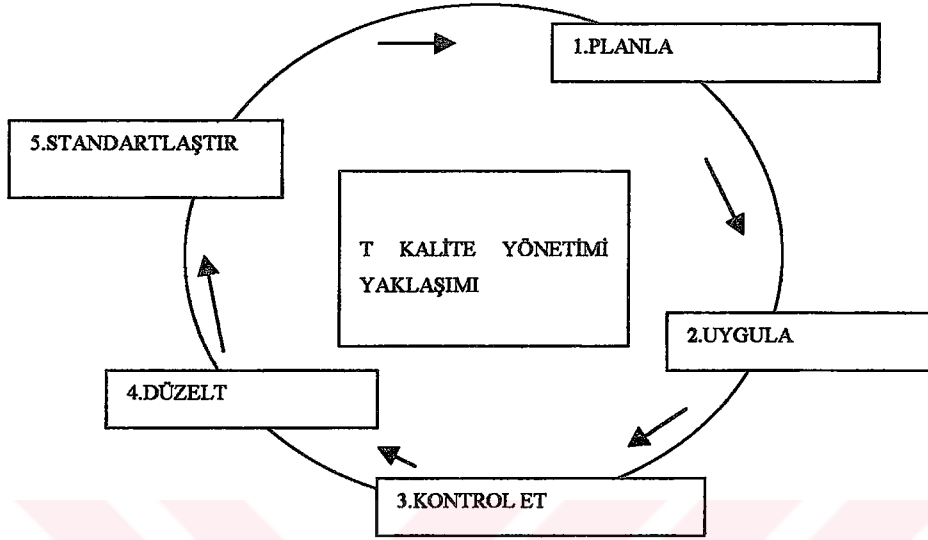
T işletmesi kalite yönetimi uygulamasını beş adımlık bir süreçte yürütmektedir. Bu aşamalar, yapılacak işlemler ve hangi tekniklerin kullanılacağı tablo 12’de gösterilmektedir.



Tablo 12: Kalite İyileştirme Yaklaşımı

ADIMLAR	YAPILACAK İŞLEMLER	KULLANILAN TEKNİKLER
1.PLANLA	<p>NE? Yapılacak işi tanımla NEREDE? Yapılacağı yeri belirle KİM? İşin kim tarafından yapılacağını belirle NASIL? Kullanılacak yöntemi belirle HANGİ ARAÇLA? Makine-tehizat ve malzemeyi belirle EĞİT VE YETİŞTİR Personeli bilgilendir, iletişim kur, hedef ve politikaları anlat, işletme beklentilerini söyle.</p>	<p>AKIŞ ŞEMASI TASARIM PLANI PROJE GRUPLARI KALİTE ÇEMBERLERİ YÖNETİCİ TOPLANTILARI WORKSHOP KALİTE İÇİN 10 DAKİKA KALİTE BİLİNCİ BÜLTENİ</p>
2.UYGULA	<p>UYGULA Planladığın gibi yap KAYIT TUT Yapılan işlerin kaydını tut VERİ TABANI OLUŞTUR Düzenli aralıklarla verilerin tasnif et</p>	<p>YÖNETİM TEKNİKLERİ KONTROL ÇİZELGELERİ KONTROL ŞEMASI MÜŞTERİ ANKETLERİ MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ</p>
3.KONTROL ET	<p>GÖZLEM YAP Ne yapıldığını gözle ve incele ANKET SONUÇLARINI İNCELE Müşteri yorum ve şikayetlerini incele PLAN İLE GÖZLEM VE KAYDI KARŞILAŞTIR Planlanan ile uygulamayı karşılaştır FARKLARI BELİRLE Planlanan-Uygulanan arasındaki farkları belirle TEMEL NEDENİ BUL</p>	<p>PROSES ANALİZ TEKNİĞİ İSTATİSTİK TEKNİKLERİ NEDEN-SONUÇ ANALİZİ Pareto analizi</p>
4.DÜZELT	<p>DÜZELT Uyumsuzlukları düzelt ÖNLEM AL Uyumsuzlukların tekrar olmaması için önlem al UYAR Personele hatalarla ilgili uyarıda bulun EĞİT VE YETİŞTİR Personeli bilgilendir, iletişim kur, hedefleri ve politikaları anlat, beklentilerini söyle.</p>	<p>İŞ TALİMATI DUYURU-GENELGE SÖZLÜ VE YAZILI UYARI WORKSHOP KALİTE İÇİN 10 DAKİKA KALİTE BİLİNCİ BÜLTENİ</p>
5.STANDARTLAŞTIR	<p>STANDARTLARI-USULLERİ DEĞİŞTİR Standartları ve usulleri belirle YAZILI HALE GETİR Prosedür ve şartnameleri düzelt veya değiştir EĞİT VE YETİŞTİR Personeli bilgilendir, iletişim kur, hedef ve politikaları anlat, beklentilerini söyle</p>	<p>KALİTE KLAVUZU WORKSHOP KALİTE İÇİN 10 DAKİKA KALİTE BİLİNCİ BÜLTENİ</p>

Kalite yönetimi ve iyileştirme yaklaşımında kabul edilen beş adım şekil 21'deki gibi, planla, uygula, kontrol et, düzelt ve standartlaştır şeklinde işlemektedir.



Sekil 21: T kalite yönetim yaklaşımı

T Kalite iyileştirme çemberleri el kitabı

3.Çalışanların Yönetimi

Toplam kalite yönetimi uygulama sürecinde, işletmede çalışanların yönetimine ilişkin uygulamalar, insan kaynakları planlaması, işe alma, izleme, işten ayrılma, eğitim ve performans değerlendirme konularındaki değişiklikleri kapsar.

a) İnsan kaynaklarının Planlanması ve Yönetimi

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin emek yoğun olması nedeniyle, insan kaynaklarının akılcı yönetimi, müşteri tatmini açısından önemli bir konuma sahiptir. O İşletmesinin insan kaynakları yönetimi konusundaki yaklaşımı temel olarak şu şekildedir:²⁸⁰

²⁸⁰ O İşletmesi, İşletme Kalite Sorumlusu ile yapılan görüşme, 17 Eylül 1999.

-Çalışanların birbirlerine ve müşterilere karşı olan davranışlarının düzenlenmesi ve geliştirilmesi,

-Çalışanlara işlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan her türlü araç ve ekipmanın sağlanması,

-Çalışanların bireysel beklentilerinin belirlenmesi,

-Tüm çalışanların eğitimden geçirilerek, mesleki ve davranışsal bilgilerinin artırılması ve işletme kültürünün kurumsallaştırılması,

-Çalışanlara “insan kaynakları kalite değerlendirme” anketleri uygulayarak, eğitim ve yetiştirme, bilgilendirme, davranış ve tutumlar, fiziki koşullar ve imkanlar, kişisel beklentilerin ölçülmesi.

“İnsan kaynakları kalite değerlendirme” sonuçları “çalışanlarda tutum araştırmaları” konusunda daha detaylı olarak değerlendirilmesi.

b) İşe Alma, İzleme ve İşten Ayrılma

Çalışanların işe alınması, izlenmesi ve işten ayrılmaları kabul edilen işletme politikası doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Süreç şu şekilde işlemektedir.²⁸¹

-İşe alma: Personel adaylarının işe müracaatı “İş Müracaat Formu” ile yapılmaktadır. Bu formda müracaat eden tarafından verilen bilgilerin gerçeğe uygunluğu, uymaması halinde işe alınmış olsa dahi, işe son verme sebebi olacağını kabul ettiğine dair beyanı alınarak imzalatılmaktadır. Bu müracaatlar gerekli istihdamın sağlanabilmesi için ileride değerlendirilmek üzere ilgili dosyada muhafaza edilmektedir. Ay içinde işe alınanlar işe giriş listesinde takip edilmektedir.

-İşe kabul edilenlerin uygunluk ve yeterlilik değerlendirmesi işe alım sırasında ya da deneme süresi olan 1 ayda “çalışanları değerlendirme formu” ile yapılmaktadır. İşe alım komisyonu (işletme müdür yardımcısı, personel şefi, kalite temsilcisi, yılın personeli) bu form üzerine ayrı ayrı kanaatlerini yazmaktadırlar. Personel seçimindeki kriterler kalite el kitabında belirlenen niteliklere göre değerlendirilmekte ve eğitim planı ile desteklenmektedir. Oluşturulan kurul tarafından olumlu not alamayan aday işe kabul edilmemektedir. İşe kabul edilen personelin işlemleri, departman şefinin, personel şefinin ve işletme müdürünün onayından sonra gerçekleştirilmektedir.

²⁸¹ Kalite El Kitabı

-Sezonluk çıkış: Sezonluk çıkışa gidecek personele 15 gün önce yazılı tebligat yapılmaktadır. Bir önceki sezon işletmede çalışanlar bir sonraki sezon boş kadrolara öncelikle davet edilmektedir. “sezonluk iş başı çağrı yazısı” personel şefi tarafından imzalanmakta ve muhatabının adresine taahhütlü mektup olarak gönderilmektedir.

-İzinler: Çalışanlar, izin isteklerini “personel izin istek formu” doldurarak talep etmektedirler. Bu form, izin isteyen personel, departman yöneticisi ve işletme müdürü tarafından imzalanmaktadır. İşletmede çalışanların yıllık izinleri bir yılı dolduran çalışanlar için “yıllık ücretli izin defteri” ile takip edilmektedir.

-Sağlık kontrolleri: İşletme çalışanlarının genel sağlık kontrolleri işyeri doktoru ve diğer sağlık birimlerince yapılmaktadır. Ayrıca il sağlık müdürlüğü ekiplerince servis ve mutfak çalışanlarına 6 ayda bir portör muayenesi, verem savaşı derneğince de tüm çalışanlara röntgen tarama yapılmaktadır.

-Atama ve yükseltme: Atama ve yükseltme işlemleri “atama ve yükseltme komitesi” nce, “personel yükseltme kriterleri formu” ile yapılmaktadır. Bu komitede, işletme müdür yardımcısı, yönetim kalite temsilcisi, personel şefi ve yılın personeli bulunmaktadır. Yükseltmelerde, yükseltilecek kadro için en az iki aday önerilmektedir. Komite tarafından değerlendirilerek yükseltilecek elemanlar ayrıca diğer personele duyurularak, personel panosuna asılmaktadır.

-İşten ayrılma: İşten ayrılan her personel için “personel ilişki kesme formu” düzenlenmektedir. Bu formda, departman şefinin, muhasebe, ambar, katlar, teknik, teknik depo, güvenlik şefinin ve lojman sorumlusunun imzası bulunmaktadır. Personel departmanınca ilişkisinin kesilmesinde bir sakınca olmadığı onaylandıktan sonra işten ayrılma işlemi yapılmaktadır. İşten ayrılmaları durumunda, çalışanlardan matbu bir “İbraname” alınmaktadır. İbranamenin altına işten ayrılanın adı-soyadı, imzası, tarihi, çalıştığı dönem ve görevi yazılmaktadır. İşten ayrılan kişi tarafından el yazısı ile gerekli yerler doldurularak imzalanmaktadır. Bu şekilde ay içinde işten ayrılanların listesi tutulmaktadır.

İşletme, işten ayrılanlara çalıştığı süreyi gösteren bir “hizmet belgesi” vermektedir. Bu belge, departman şefi, personel departmanı ve işletme müdürü tarafından imzalanmaktadır. Bu formun aslı çalışanda, fotokopisi ise işletmede kalmaktadır.

c) Eğitim ve Yetiştirme

İşletme toplam kalite yönetimine geçtikten sonra, çalışanların mesleki bilgi, teknik bilgi, görgü ve tecrübelerini artırmak amacıyla eğitim ve yetiştirme programları düzenlemektedir. Bu programlar ortak bir kurum kültürü oluşturmak, çalışanları bilgilendirmek, davranışlarda uyum sağlamak amacına yöneliktir. Eğitim programları işletmedeki tüm çalışanları kapsayan bir takvim çerçevesinde uygulanmaktadır.

Eğitim programının şekli ve yöntemine, müşteri anketleri, personele yapılan anketler ve yöneticilerin gözlemleri sonucu karar verilmektedir. Bununla birlikte, bir önceki yıl yapılan eğitim çalışmalarının sonuçları da değerlendirilmektedir.

Uygulanacak eğitim taslak planı, işletme müdürü tarafından onaylanarak personel şefine verilmektedir. Personel şefi eğitim planını departman şeflerine imza foyü ile dağıtmaktadır. Eğitim planının personel tarafından takip edilebilmesi için bu plan (personel duyuru panosuna) asılmaktadır. Bu plan kuruluş içi ve kuruluş dışı olmak üzere planlanmaktadır. Planda eğitimin adı, gerçekleştirilmesi düşünülen tarih, eğitim sorumluları ve kontroller yer almaktadır. Ayrıca eğitimin planlanan tarihte gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmediyse nedeni, personel şefi tarafından eğitim planı üzerine yazılmaktadır. İşletmede gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri her yıl yenilenen eğitim planı ile sağlanmaktadır. Bu planın yürütülmesi başta personel şefi olmak üzere tüm departman şeflerinin sorumluluğundadır. Tablo13'de T işletmesi 1998 yılı eğitim planı gösterilmektedir.

Tablo 13 : T İşletmesi 1998 Yılı Eğitim Planı

SIRA NO	EĞİTİM VERECEK Kişi/ KURULUŞ	EĞİTİMİN KONUSU	EĞİTİM ALACAK DEPARTMAN/ Kişi	EĞİTİMİN TARİHİ
1	DEPARTMAN ŞEFİ	PERSONELİ İŞE ALMA - YÖNLENDİRME	TÜM DEPARTMANLAR	YIL BOYU
2	TURİZM BAKANLIĞI	EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ	DEP. ŞEF VE ŞEF YRD.	MAYIS 1998
3	TURİZM BAKANLIĞI	ÖNBÜRO MES.EĞİTİMİ	ÖNBÜRO	NİSAN 1998
4	TURİZM BAKANLIĞI	SERVİS MES.EĞİTİMİ	SERVİS	NİSAN 1998
5	TURİZM BAKANLIĞI	KAT HİZ.MES.EĞİTİMİ	KAT HİZMETLERİ	NİSAN 1998
6	TURİZM BAKANLIĞI	MUTFAK MES.EĞİTİMİ	MUTFAK	29.04.1998
7	TURİZM BAKANLIĞI	SOSYAL DAVRANIŞLAR	ÖN B.KAT-SERVİS-MUTF.	NİSAN 1998
8	İKEM	GÖRGÜ-NEZAKET	TÜM DEPARTMANLAR	MAYIS 1998
9	AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ	VERİMLİLİK ARTIŞI- İLETİŞİM SAĞLAMA	TÜM DEP. ŞEF VE YARDIMCILARINA	23.03.1998
10	AKDENİZ ÜNİ.	İNSAN İLİŞKİLERİ	DEP. ŞEF VE YRD.	23.03.1998
11	AKDENİZ ÜNİ.	VERİMLİLİK ARTIŞI- İLETİŞİM SAĞLAMA	TÜM DEPARTMAN ŞEF VE YARDIMCILARINA	MART 1998
12	AKDENİZ ÜNİ.	KARAR VERME VE SORUN ÇÖZME TEK.	TÜM DEPARTMAN ŞEF VE YARDIMCILARINA	MART 1998
13	AKDENİZ ÜNİ.	BEDEN DİLİ	TÜM DEP. ŞEFLERİNE	MART 1998
14	İKEM	GERİ BESLEME EĞİTİMİ	TÜM PERSONEL	YIL BOYU
15	İŞL.MD./İŞL.MD.YRD.	BİLGİ YENİLEME	TÜM PERSONEL	İŞLEMLER DEĞİŞTİKÇE
16	TUR.BAK. İKEM	MESLEKİ YAB.DİL EĞİT.	ÖNBÜRO-KAT-SERVİS	17.05.1998-30.05.1998
17	İKEM-UZMAN DANIŞ.	TOPLAM KALİTE YÖN.	TÜM DEPARTMANLAR	NİSAN-ARALIK 1998
18	İKEM	KALİTE ÇEMBERLERİ	TÜM PERSONEL	HAZİRAN 1998
19	UZMAN KURULUŞ	YANGIN SÖNDÜRME	TÜM DEPARTMANLAR	HAZİRAN 1998
20	UZMAN DOKTOR	İLK YARDIM	TÜM DEPARTMANLAR	EYLÜL 1998
21	İKEM	BİLGİ-GÖRGÜ ARTIRMA	TÜM PERSONEL	YIL BOYU
22	DEPARTMAN ŞEFİ	ORYANTASYON EĞİTİMİ	TÜM DEP.(İŞE YENİ BAŞ.)	YIL BOYU
23	İKEM	STRES YÖN. VE BİREYSEL GELİŞİM	TÜM DEP. ŞEF VE YARDIMCILARINA	EYLÜL 1998
24	TURİZM BAKANLIĞI	YAB. DİL TEKNİKLERİ	YAB.DİL BİLEN DEP.ŞEF.	HAZİRAN 1998
25	UZMAN Kişi/KURULUŞ	CAN KURTARAN VE İLK YARDIM KURSU	HAVUZ VE PLAJ GÖREVLİLERİ	HAZİRAN 1998
26	İLÇE JAN.KOM.	GÜVENLİK HİZMETLERİ	GÜVENLİK PERSONELİ	TEMMUZ 1998
27	İKEM	BİREYSEL ÖNERİ SİS.	TÜM PERSONEL	TEMMUZ 1998
28	İKEM	ÇEVRE YÖN.SİSTEMİ	TÜM PERSONEL	AĞUSTOS 1998
29	İKEM	İŞGÜCÜNÜ VER.KUL. TEK. TUR. SEKT. UYG.	DEP. ŞEF VE YRD. VE ŞİFT LİDERLERİ	AĞUSTOS 1998
30	TSE	ÇEVRE YÖN. KURULUŞ İÇİ TETKİKLERİ	SEÇİLECEK DEP. ŞEFİ VE GÖREV ALACAK PERS.	EKİM 1998
31	İKEM	ŞİKAYET YÖNETİMİ	DEP.ŞEF VE ŞEF YRD.	EKİM 1998

Kaynak: T İşletmeleri Eğitim Dokümanları

d) Performans Değerlendirme

Personel performans değerlendirmesi, departman yöneticileri tarafından üçer aylık dönemlerde “personel performans değerlendirme formu” ile yapılmaktadır. Performans üç kategoride, 20 soru ile değerlendirilmektedir. Bunlar; personelin bilgisi (5 soru), yetenekleri (6 soru) ve davranışlarını ölçen (9 soru) sorulardan oluşmaktadır.

Bilgi performansının ölçümü, personelin güncel konular hakkındaki bilgisi, mesleki yabancı dil bilgisi, görev tanımı hakkında bilgisi, işletme kalite-politika-amaç-hedefleri hakkında bilgisi, işletme kalite sistem-standartları hakkındaki bilgisi konularını kapsamaktadır.

Yetenek performansının ölçümü, personelin yaptığı işin düzeyini koruma yeteneği, iş başında öğrenme yeteneği, işe getirdiği yaratıcılık, liderlik yeteneği, takım çalışmasına katılma yeteneği, öneri yaratma ve girişimcilik yeteneği konularını kapsamaktadır.

Davranış performansının ölçümü, personelin iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkileri ve uyumu, müşterilere karşı gösterdiği samimiyet ve ilgisi, amirlerine karşı gösterdiği nezaket, amirlerine zamanında bilgi verme davranışı, kişisel görünüşü, kritik durumlarda soğukkanlı davranışı, dürüstlüğü ve verdiği güven duygusu, kalite duyarlılığı ve kaliteli iş üretme bilinci, işletme dışındaki davranışları konularını kapsamaktadır.

Tüm bu maddelere puanlar verilerek, toplam puan elde edilmektedir. Bu puanlama sonucunda, personele 5 karşılığı olarak güçlü, 4 karşılığı olarak sahip sürdürmeli, 3 karşılığı olarak daha iyi yapabilir, 2 karşılığı olarak zayıf geliştirmeli ve 1 karşılığı olarak değerlendirme dışı şeklinde değerlendirilmektedir.

4.Kaynaklar

Düzeltilici ve önleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde en önemli araçlardan birisi bilgi kaynaklarıdır. Bu kaynaklarının rasyonel kullanılmasıyla yöneticiler düzeltilici ve önleyici faaliyetlerde daha etkin kararlar verebilmektedirler. Ayrıca yöneticilerin bilgiye ulaşma ve kullanmalarında istatistik teknikleri de önemli kaynak

oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bilgi kaynaklarının yönetimi, düzeltici ve önleyici faaliyetler ve istatistik tekniklerinin kullanılmasına yer verilmektedir.

a) Bilgi Kaynaklarının Yönetimi

Bilgi kaynaklarının yönetimi, kalite sistemi uygulamasında en önemli unsurlardan birisidir. İlk ve her defasında hatasız yapabilmek, bilgi kaynaklarının akılcı yönetimiyle sağlanabilmektedir. Bilgi kaynakları, oluşacak hataları oluşmadan önleme veya hata oluştuğunda en kısa sürede giderilmesi yönünde kullanılmaktadır.

T işletmesinde tüm bilgiler kalite merkezi müdüründe toplanmaktadır. Kalite merkezi müdürü, işletmedeki toplam kalite yönetim çalışmalarını planlamakta, organize etmekte, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Bilgi kaynakları sistematik olarak düzenlenmekte ve işlenmesi sağlanmaktadır. Bununla ilgili olarak, kalite merkezi müdürü kalite değerlendirme çalışma takvimi hazırlamak ve uygulamak, verileri analiz etmek, sonuçlarını ilgili birimlere bildirmek ve dosyalamakla görevlidir.

İşletme kalite temsilcisi ise, kalite merkezi müdürünün işletmedeki temsilcisidir. İşletmenin kalite sistemi ve toplam kalite yönetimi ile ilgili konuları planlamak, uygulamak, kontrol etmek ve standartlaştırmakla görevlidir.

Kalite merkezi müdürünün yetki ve sorumlulukları şunlardır:²⁸²

-T kalite değerlendirme çalışma takvimini uygulamak, verileri analiz etmek, sonuçlarını yönetim kalite temsilcisi aracılığıyla ilgili işletmeye bildirmek ve sonuçlarını dosyalamak.

-Kalite olimpiyatlarını düzenlemek ve puanlama sistemine etki eden müşteri anketleri, iç kontrol, kalite çember sunumu ve işletmeler arası aktiviteleri organize etmek, duyurmak ve dosyalamak.

-Toplam kalite yönetimi toplantılarının gününü belirleyip, işletmeye bildirmek ve toplantılara katılmak.

-Anket formu dolduran müşterilere teşekkür mektubu yazıp, işletme müdürü ve işletme müdür yardımcısı tarafından imzalanmak ve postalanmak üzere işletmelere göndermek.

²⁸² T Kalite El Kitabı

İşletmeye bilgiler farklı kanallardan gelmektedir. Bu kanallar; müşteri kalite değerlendirme sonuçları, insan kaynakları kalite değerlendirme ölçümü, yönetici değerlendirme anketi, yöneticilerin birbirini değerlendirme anketi, personel performans değerlendirmesi, satın alma hizmetleri değerlendirme anketi, acenta kalite değerlendirme anketi, satıcı performans değerlendirme anketi, taşeron hizmetleri kalite değerlendirme ölçümü, kiracıların işyerini değerlendirme ölçümü, iç kontroller, kiracı faaliyetlerini değerlendirme ölçümü ve acenta performans değerlendirme ölçümünden oluşmaktadır. İşletmede uygulanan bu anketler, bilgi kaynağı olarak değerlendirilmekte ve hizmet kalitesinin artırılması için veri tabanı olarak kullanılmaktadır.

b) Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

Hizmet sürecinin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan müşteri şikayeti ya da çalışanlar tarafından fark edilen uyumsuzluklar anında, en alttaki çalışandan başlamak üzere, hiyerarşik bir sıra içerisinde çözümlenir.

Sık sık karşılaşılan uyumsuzlukları belirlemek, bu uyumsuzlukların ortaya çıkma nedenlerini araştırmak, konuyu departman içinde çözümlmek için girişimde bulunmak, daha karmaşık konularda çalışanların bireysel önerilerine başvurmak, kalite çemberi kurmaları için teşvik etmek departman yöneticisinin yetki ve sorumluluğundadır. Departman yöneticisi, kendi yetki ve sorumluluklarını aşan uyumsuzluklarla karşılaştığında, konunun aciliyetine göre işletme müdürünü bilgilendirir.

Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin izlenmesi departman yöneticisi, yönetim kalite temsilcisi, departman şefleri toplantısı, işletme müdürü ve yardımcısı ve işletme içi tetkik kurulu tarafından yapılmaktadır. Bu faaliyetler izlenirken, müşterilerin yazılı olarak belirttikleri uyumsuzluklar “müşteri kalite değerlendirme” sonuçlarında yer alır. Bu bilgiler doğrultusunda uyumsuzluğun fiziki ve davranışsal boyutu departman şefleri toplantısında incelenir ve gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlaması için işletme müdürü tarafından bir görevlendirme yapılır. Elde edilen veriler sonucunda gerekli görülürse “düzeltici ve önleyici faaliyet başlatma ve izleme formu” doldurulur. Bu formda, düzeltici ve önleyici faaliyetleri başlatan, bununla ilgili sorumluluk ve sorumluluk alanı, faaliyetin bitiş süresi, izleme sorumlusu, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin sonuçları, uyumsuzluk türü ve faaliyetlerin başlatılma tarihi yer almaktadır.

Düzeltici ve önleyici faaliyetler için eğitim ve yetiştirme şu aşamalardan oluşur:

- Yapılacak işin yöntemi hakkında çalışanların bilgilendirilmesi,
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi,
- Bireysel öneri verme yönteminin tanıtılması,
- Kalite çemberi (NİYE) kurma ve işletme yönteminin tanıtılması,
- Çalışanları T kalite el kitabının öğretilmesi,
- Kalite için 10 dakika programlarının yapılması.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler kapsamında bir takım anketler uygulanmaktadır. Bu anketler, yönetici değerlendirme anketi, yöneticilerin birbirlerini değerlendirme anketi, satın alma hizmetlerini değerlendirme anketi, acenta kalite değerlendirme anketi, satıcı performans değerlendirme anketi, taşeron hizmetlerini değerlendirme anketi ve kiracıların iş yerini değerlendirme anketlerinden oluşmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

ba)Yönetici Değerlendirme Anketi

Toplam kalite yönetiminin ilkelerinden bir tanesini de ölçümleme oluşturmaktadır. T İşletmesinde departman yöneticilerine, kendi üst yöneticilerinin performansı hakkında düşüncelerini belirlemeleri için “yönetici değerlendirme anketi” uygulanmaktadır. Yönetici değerlendirme anketi kapsamında, değerlendirilen yöneticinin adı, soyadı ve değerlendirme dönemi belirtildikten sonra; yöneticiye karşı duyulan saygı, yöneticiye karşı duyulan sevgi, yöneticiye karşı duyulan güven, yöneticinin liderlik ve ikna yeteneği, örnek davranışlar gösterme derecesi, işle ilgili sorunlara gösterdiği ilgi, adil ve eşit davranma derecesi, yöneticilerini motive etme derecesi, takım çalışması yapma isteği, bilgilendirme ve bilgi paylaşma isteği ve kaliteli hizmet verme anlayışı’ndan oluşan 12 soru sorulmaktadır. Değerlendirme, toplam kalite merkezi müdürü tarafından Nisan ve Eylül ayları içinde bir önceki altı aylık dönemi kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. Değerlendirme işlemleri toplam kalite merkezi tarafında 10 gün içerisinde yapılmakta, sonuçlar genel müdüre sunulmaktadır. Genel müdür sonuçları ilgili kişilere açıklamakta, onların yorumlarını ve değerlendirmelerini almaktadır. Anket formları kalite merkezi tarafından muhafaza edilmekte ve ihtiyaç duyulursa yıl sonundaki yönetim toplantısında ele alınmaktadır.

bb)Yöneticilerin Birbirini Değerlendirme Anketi

Yöneticilerin birbirlerini değerlendirmeleri, tüm departman yöneticilerinin aynı düzeydeki diğer departman yöneticilerinin performansı hakkındaki düşüncelerini almak amacıyla hazırlanan formlar yardımıyla yapılmaktadır. Değerlendirme anketinde, yöneticiye duyulan saygı, sevgi, güven, yöneticinin liderlik yeteneği, örnek davranışlar gösterme derecesi, destek verme ve yardımlaşma düşüncesi, takım çalışmasına katılması, bilgilendirme ve bilgi paylaşımı ve kaliteli hizmet verme düşüncesini ölçen toplam 9 sorudan oluşmaktadır. Değerlendirme, Nisan ve Eylül ayları içinde bir önceki altı aylık dönemi kapsayacak şekilde, toplam kalite merkezi müdürü tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme işlemleri 10 gün içerisinde yapılmakta ve sonuçlar genel müdüre sunulmaktadır. Anket formları toplam kalite merkezi tarafından korunmaktadır. Genel müdür değerlendirme sonuçlarını, değerlendirme yapılan yöneticilere açıklamakta, yöneticilerin değerlendirmelerini almaktadır.

bc) Satın Alma Hizmetleri Değerlendirme Anketi

Bu değerlendirme, tüm yöneticilerin “satın alma departmanın” hizmetlerinden duydukları tatmini, şikayetleri ve değerlendirmeleri ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Anket, mayıs, temmuz ve ekim ayları içinde toplam kalite merkezi tarafından yapılmaktadır. Anket formunda, satın alma departman çalışanlarının iş ilişkilerinde güven verme, nezaket gösterme, diğer departmanların işlerine karşı ilgi gösterme, istenmeden bilgi verme ve istekli olma, hizmete hazır olma , isteneni zamanında temin etme becerisi, gecikmeleri önceden haber verme, çalıştığı departmanları tatmin etme isteği, yanlışları anında düzeltme becerisi, satıcılarda hijyenik şartları sağlama becerisi, satın alma düzeninin işlerliği, problemlere yapıcı yaklaşım ve kaliteli hizmet üretme bilinci konularını kapsayan 13 soru sorulmaktadır.

Toplam kalite merkezi, kendilerine ulaşan anket formlarını 10 gün içerisinde değerlendirerek, şikayet oranlarını ve kişisel yorumları toplam kalite temsilcisi aracılığı ile tüm yöneticilere göndermektedir. Sonuçlar, şefler toplantısında değerlendirilerek gerekli işlemler devam ettirilmektedir.

bd)Acenta Kalite Değerlendirme Anketi

Bu değerlendirme, işletme ile çalışan acentaların, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden duydukları tatmini, şikayetleri ve diğer yorumlarını almak amacıyla düzenlenmektedir. Anket temmuz ayı içerisinde, acentalara yönetim kalite temsilcisi tarafından uygulanmaktadır. Anket soruları, acenta mensuplarına gösterilen nezaket, samimiyet ve ilgi, işletmenin acentaya karşı gösterdiği işbirliği, işletmenin doküman ve bilgi sağlama kolaylığı, yazışmaların doğrulukla ve zamanında yapılması, işletme yöneticilerine ulaşma kolaylığı, şikayetlerin değerlendirilerek giderilme durumu, acenta sözleşmesine uyulma durumu, kullanılan belgelerin anlaşılma kolaylığı, genel olarak işletme imajının nasıl değerlendirildiği, müşteri şikayetlerinin olup olmadığı ve müşteri şikayetleri varsa, bunların neler olduğu konularını kapsamaktadır.

Toplanan anketler, önce işletme müdürü ve işletme müdür yardımcısı tarafından okunarak, üzerine tarih ve paraf atılarak değerlendirme yapılmak üzere toplam kalite merkezine ulaştırılmaktadır. Formlardan ortalama 7 gün içinde, tatmin değerleri, şikayet oranları ve kişisel yorumları gösteren değerlendirme raporu hazırlanarak, işletme müdürü ve yönetim kalite temsilcisine ulaştırılmaktadır. Anket formları toplam kalite merkezinde muhafaza edilmektedir. İşletme müdürleri sonuçları ilk işletme yöneticileri toplantısında tüm departman yöneticilerine açıklamakta, yorumlarını ve değerlendirmelerini almakta ve gerekli izlemeyi yapmaktadır. Departman yöneticileri de sonuçları tüm çalışanlara açıklamaktadır. Bununla birlikte, müşteri değerlendirmelerine ilişkin bilgiler acentaların bilgisine toplu olarak sunulmaktadır.

be)Satıcı Performans Değerlendirme Anketi

İşletme satıcılarının, diğer bir deyişle tedarikçilerin performansını değerlendirmek amacıyla, satın alma departmanı tarafından nisan ve eylül aylarında uygulanmaktadır. Satıcı performansının değerlemesi, satıcının sözleşme hükümlerine uyma derecesi, örnek verme ve gösterme durumu, sipariş gecikmelerini önceden haber verme durumu, gerekli malzemeyi zamanında tedarik edebilme becerisi, fiyatlama istikrarı, tedarik edilen ürünlerin nitelikli olması, ürün ve hizmet kalitesinin süreklilik arz etmesi ve hangi kalite güvence sistemlerini uyguladığı gibi konuları kapsamaktadır.

Bu değerlendirme, yapılacak satıcı seçiminde yöneticilere karar vermede yardımcı olmaktadır.

bf) Taşeron Hizmetleri Değerlendirme Anketi

T İşletmelerinde toplam kalitenin iş süreçlerine uygulanması benimsendiğinden, hizmet oluşumunu etkileyecek tüm faktörlere önem verilmektedir. Bu bağlamda işletmede hizmet veren tüm taşeronların ürün ve hizmetlerinde işletme yöneticilerinin duydukları tatmini, şikayetlerini ve diğer düşüncelerini değerlemek amacıyla “taşeron hizmetleri değerlendirme anketi” uygulanmaktadır. Anket, haziran ve aralık ayları içinde işletme müdürü ve yardımcısı tarafından yapılmaktadır. İşletmede taşeron hizmetleri çamaşırhane, animasyon ve park-bahçe olmak üzere üç departmanda yapılmaktadır. Ankette, taşeronun adı, ünvanı, taşeron yetkilisi ve değerlendirme dönemi yer almaktadır. Değerlendirme soruları ise, taşeronun kalite sistemine uyup, uymadığı, işletmenin kalite amaç ve hedeflerine uyup uymadığı, müşteri değerlendirme sonuçlarını göz önüne alıp almadığı, taşeron sözleşme hükümlerine tamamıyla uyup uymadığı, ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlayıp sağlamadığı, düzeltici ve önleyici faaliyetleri uygulayıp uygulamadığı, kullandığı makine ve cihazların kalibrasyonunu yaptırıp yaptırmadığı konuları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Anketler işletme müdür ve işletme müdür yardımcısı tarafından doldurulur. Daha sonra değerlendirme yapılmak üzere toplam kalite merkezine gönderilir. Değerlendirme sonucunda acil konularda hemen harekete geçilmektedir. İşletme müdürü, değerlendirme sonuçlarını ilk şefler toplantısında tüm departman yöneticilerine açıklamakta ve takip edilecek konularda izleme yapmaktadır.

bg) Kiracıların İşyerini Değerlendirme Anketi

İşletme kiracılarının, işletme ürün ve hizmetlerinden duydukları tatmini, şikayetleri ve diğer düşüncelerini değerlemek amacıyla anket formları kullanılmaktadır. Amaç, işletme bünyesindeki işletmecilerin yönetim hakkındaki düşüncelerini öğrenmektir. Çünkü, kiracıların tatmini müşteri tatminini etkilemektedir. Bu düşünceyle kiracılara, işletmenin kendilerine kalite sistemi hakkında bilgi verip vermediği, işletmenin sözleşme hükümlerine uyma derecesi, işyeri ile ilgili müşteri kalite

değerlendirmeleri sonuçları hakkında bilgi verilip verilmediği, kiracılarla ilgili düzeltici faaliyetlerin bildirilip bildirilmediği, düzeltici faaliyetlerde kiracıya destek verilip verilmediği konularını kapsamaktadır.

Anketler öncelikle, işletme müdürü ve müdür yardımcısı tarafından okunarak üzerine tarih atılarak paraflanmaktadır. İşletme müdürü bu değerlendirme sonuçlarını ilk şefler toplantısında tüm departman yöneticilerine açıklamakta, yorumlamaları ve açıklamaları almaktadır. Anket formları toplam kalite merkezi tarafından muhafaza edilmekte, ihtiyaç olduğu durumda yıl sonundaki yönetim toplantısında ele alınmaktadır.

c) İstatistik Tekniklerinin Kullanılması

İstatistik tekniklerinin kullanılmasındaki amaç, ürün ve hizmet süreçleri sırasında faaliyetlerin belirtilen standartlara uygun yürütülüp yürütülmediğinin kontrol etmektir. İşletmede kullanılan istatistik teknikleri şunlardır:

1-Neden-sonuç şeması: Bir sonuca yol açan, metot, makine, insan, malzeme gibi başlıca nedenleri şematik olarak göstermeye yarar. Kalite çemberlerinde kullanılır.

2-Veri gruplandırması: Ürün ve hizmetleri etkileyen unsurlar ile ilgili verilerin sınıflandırılarak yorumlandırılması için kullanılır.

3-Pareto analizi: Uygunsuzluğu veya bir sonucu meydana getiren nedenleri meydana geliş sıklığına göre içinde göstererek en etkili nedeni ortaya çıkarmak için kullanılır.

4-Kontrol çizelgesi: Bir işle ilgili veri ve bilgi toplamaya yarayan bir çizelgedir.

Verilerin analiz ve yorumunda, toplanan veriler her ölçüm kriteri itibariyle basit veya artılı aritmetik toplamı alındıktan sonra katılan sayısına bölünerek aritmetik ortalama değeri bulunur. Çok yeterli yanıtı 5, yeterli yanıtı 4, orta yanıtı3, yetersiz yanıtı 2, çok yetersiz yanıtına 1 değeri verilir. Bulunan ortalama değer 1ile 5 arasında yer alır. Daha sonra yorumda kolaylık sağlaması açısından 5 karşılığı 100, 4 karşılığı 80, 3 karşılığı 60, 2 karşılığı 40 ve 1 karşılığı 20 olacak şekilde dönüştürülür.

Toplam kalite merkezi tarafından yapılan istatistik ölçümlerinde uygulanacak tekniğin belirlenmesinde, verilerin toplanması (anketler), analiz edilmesi ve yorumlanması işlemi toplam kalite merkezi müdürü tarafından yapılmaktadır. Süreç

sırasında uygulanacak istatistik ölçümleme tipinin belirlenmesi, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması işlemleri departman yöneticisi tarafından yapılmaktadır.

5.Süreçler

Hizmet sunum süreci, hizmet girdilerinin alınıp, müşterilere hizmet olarak sunulmasına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Hizmet süreçlerinin hatasız işlemesi, öncelikle müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru belirlenmesine bağlıdır. Bu konuda hizmet süreç haritasının çıkarılması, süreçlerin iyileştirilmesi için çalışanların katılımının sağlanması ve organizasyon yapısının süreçleri kolaylaştıracak şekilde organize edilmesi gereklidir.

a) Süreç Bilgisi ve Hizmet Süreç Haritası

Müşteri tatmininin sağlanması, öncelikle hizmet süreç haritasının çıkarılmasıyla mümkündür. Hizmet süreç haritası müşteriye sunulan ürün ve hizmetleri, müşteri beklentilerini göstermektedir. Bu beklentilerden yola çıkarak müşteri beklenti ve algılamasını etkileyen kritik faktörler belirlenebilmektedir. Hizmet süreç haritasının çıkarılmasında İşletmenin sunduğu hizmetler ve müşteri anketleri yol gösterici rol oynamıştır. T işletmesindeki algılamayı etkileyen kritik faktörler tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14: Algılamayı Etkileyen Kritik Faktörler

SUNULAN HİZMET VE ÜRÜNLER	MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ	ALGILAMAYI ETKİLEYEN KRİTİK FAKTÖRLER
Rezervasyon	Doğruluk	Acentanın işletme hakkında verdiği bilgi
Resepsiyon	İlgi ve samimiyet Nezaket Çabukluk Kolay iletişim kurma	Ön büro personelinin ilgi ve samimiyeti, hizmete hazır olması Ön büro personelinin davranışı Kayıt(check in/check out) işlemlerinin çabukluğu Ön büro personelinin yabancı bil bilgisi Müşteriye refakat hizmeti Uyandırma hizmeti Gelen mesaj ve postaların zamanında ve sağlıklı iletimi
Konaklama(Oda hizmeti)	Nezaket ve ilgi Oda temizliği Rahatlık Çabukluk Parasının karşılığını alma	Oda hizmeti personelinin nezaket ve ilgisi İlk varışta ve kalış süresindeki oda temizliği Oda içi soğutma-ısıtma rahatlığı Arızaların giderilme çabukluğu Oda için verilen paranın karşılığı alınan değer
Yiyecek –İçecek Hizmeti (Restoran Hizmetleri)	Yemeklerde kaliteli malzeme kullanımı Yemek çeşitliliği Yemeğin lezzeti Parasının karşılığını almak	Yiyecek –içecek kalitesi Yiyecek –içecek türleri Yiyecek ve içeceklerin tadı Verilen paranın karşılığı alınan değer
Yiyecek–İçecek Sunum Hizmeti	Samimiyet ve ilgi Çabukluk Nezaket Temizlik ve bakım	Servis personelinin samimiyet ve ilgisi Siparişin karşılanma süresi Servis personelinin davranışları Servis personelinin bireysel bakım ve temizliği
Yiyecek-İçecek Satış Noktaları	Temizlik ve düzen Estetik	Yiyecek-içecek alanlarının genel temizliği Yiyecek-içecek alanlarının estetik ve dekorasyonu
Alış Veriş Birimleri	Nezaket ve ilgi Parasının karşılığını almak	Alış veriş birimlerindeki personelin davranış ve ilgisi Alış veriş birimlerindeki fiyatların uygunluğu
Spor Alanları	Yeterlilik Tertip ve düzen	Spor alanlarının yeterliliği Spor alanlarının tertip ve düzeni
Plaj	Temizlik Rahatlık	Plajın bakım ve temizliği Şezlong, oturma yeri, minder ve şemsiye sağlama ve kullanım rahatlığı

Havuz	Temizlik Rahatlık	Havuzun çevresinin bakımı ve temizliği Havuz suyunun temizliği ve bakımı Şezlong, oturma yeri, minder ve şemsiye sağlama ve kullanım rahatlığı
Animasyon (Eğlence)	Samimiyet ve ilgi Nezaket Beklentiye uygunluk Yeterli süre Çeşitlilik Doyuruculuk	Animasyon Personelinin samimiyet ve ilgisi Animasyon Personelinin davranışı Animasyon programlarının beklentilere uygunluğu Animasyon programlarının yeterli sürede olması Animasyon programlarının çeşitliliği Animasyon programlarının doyuruculuğu
Çevre Düzenlemesi	Temizlik Estetik Rahatlık Güven	Bahçe bakım ve temizliği Bitki örtüsü ve düzeni Birimlerin bulunmasında yön levhaları Bahçe ve çevre aydınlatmasının düzeni

Kaynak: T Kalite Çemberleri El Kitabı ve Müşteri Anketleri

b) Süreçlerin İyileştirilmesinde Katılımın Sağlanması

Çalışanlar tarafından yapılan iyileştirme önerileri “bireysel öneri başvuru formu” doldurularak yönetim kalite temsilcisine bildirmektedir. Yönetim kalite temsilcisi işletme müdürü ile birlikte değerlendirme ve sonucunu çalışanlara aktarmaktadır. T işletmelerinde kalite çemberlerine N (Nitelik), İY(İyileştirme), E(Ekipleri) kısaca NİYE denir. Bu isim kalite iyileştirme çalışanlarına neden-niçin soruları ile başladığı için NİYE çalışmalarında, müşteri tatminini artırma, çalışanların yeteneklerinden yararlanma, maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, israfı ortadan kaldırma ve yöntemlerin bizzat işi yapanlar tarafından geliştirilmesini hedeflemektedir.

Kalite çemberlerinin, T işletmelerindeki ismiyle NİYE’lerin kuruluş ve çalışma yöntemleri şöyledir:

-NİYE herhangi bir kalite sorununu incelemek, nedenlerini belirlemek, düzenleyici ve önleyici öneriler geliştirmek, uygulamak üzere en az 3, en fazla 6 çalışandan oluşan bir gruptur.

-Her NİYE’ye üyelerince isim verilir.

-Konu belirlenir, çalışma planı ve iş bölümü yapılır. Bu bilgiler toplam kalite merkezi kalite çemberleri başvuru formu üzerine kaydedilir.

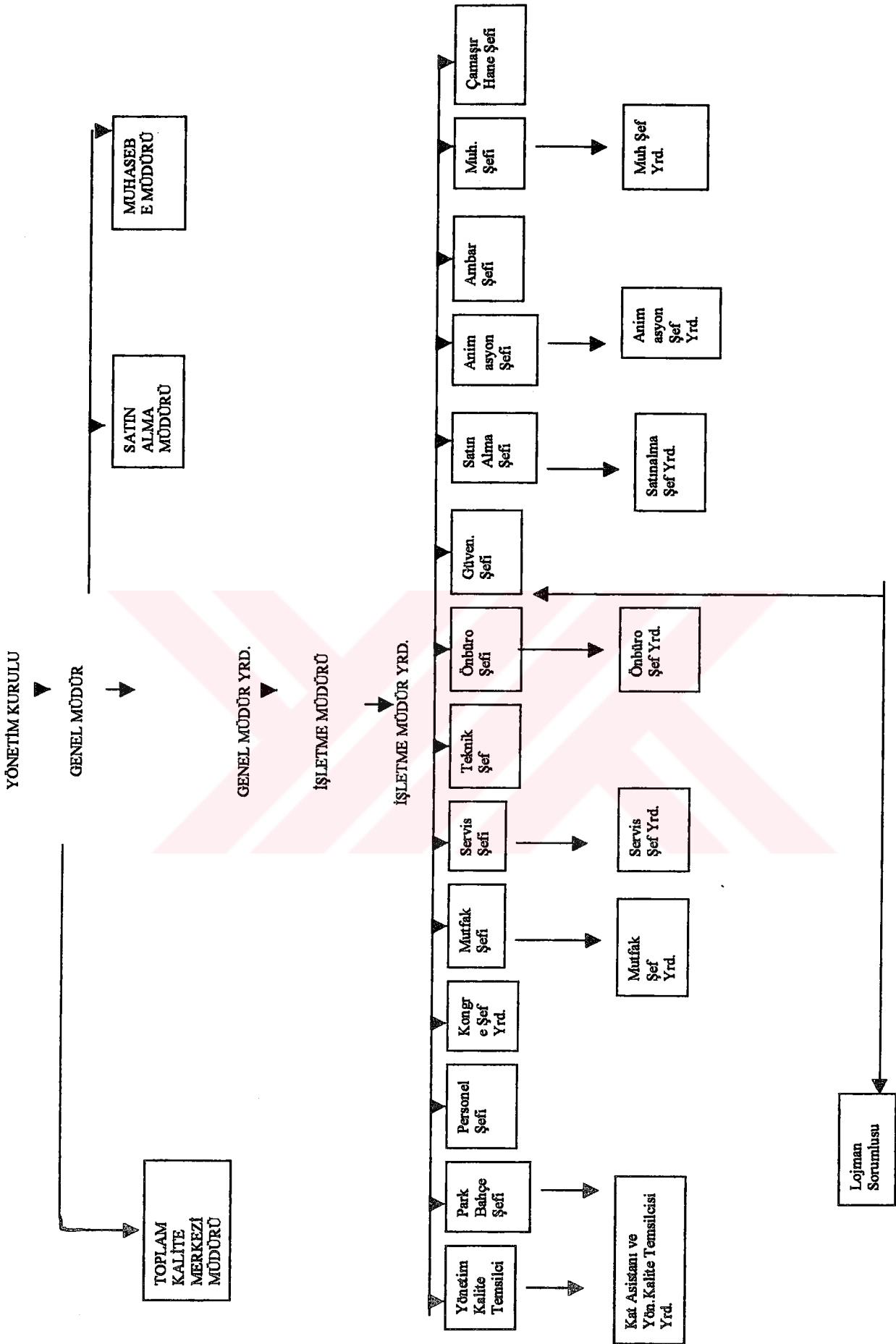
-Yönetimin onayına sunulur.

-NİYE'ler her hafta en az bir saat katılanların işlerini ve görevlerini aksatmayacak şekilde toplanır.

-Her ay sonunda işletme kalite temsilcisine NİYE çalışmalarına ilişkin bir kısa rapor verilir.

c) İşletmenin Organizasyon Yapısı ve İşleyişi

İşletme, toplam kalite yönetimine geçişle birlikte organizasyon şemasını yeniden düzenlemiştir. Yeni yapılanma içerisinde, genel müdüre bağlı, toplam kalite yönetiminden sorumlu bir toplam kalite merkezi (TKM) kurulmuştur. Toplam kalite merkezi ile organizasyonun tüm işletmelerindeki çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akımı, kalite iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi, anket sonuçlarının toplanması ve değerlendirilmesi gibi çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Toplam kalite merkezinin amacı, toplam kalite felsefesini işletme kültürü haline getirmek, müşteri tatminini artırmak, çalışanların işlerinden coşku duyan bireyler haline gelmelerini sağlamak, işletmenin sosyal sorumluluğunun yerine getirilmesini sağlamak, sonuçları ölçüp değerlendirmek, yönetime ve çalışanlara geri bildirim sağlamaktır. İşletmenin genel organizasyon şeması şekil 22'de gösterilmektedir.



Şekil 22: O İşletmesi Genel Organizasyon Şeması

Departmanlar ve fonksiyonları şöyledir:

-Satın alma departmanının temel fonksiyonu, işletme faaliyetlerine ilişkin tüm mal ve hizmetlerin alım işlemlerini, işletme amaç ve hedefleri ile onaylı işletme prosedürleri doğrultusunda planlamak ve yürütmektir.

-Ön büro departmanının temel fonksiyonu, müşterileri karşılama, kalış süreleri içinde istek ve ihtiyaçlarını sağlama, ayrılışlarında uğurlama faaliyetlerinde işletmenin amaç ve hedefleriyle onaylı işletme prosedürleri doğrultusunda planlamak, organize etmek ve yürütmektir.

-Servis departmanının temel fonksiyonu, işletmedeki tüm servis hizmetlerini işletme kalite, politika, amaç ve hedefleri ile onaylı işletme prosedürleri doğrultusunda planlamak, organize etmek ve yürütmektir.

Çamaşırhane departmanının temel fonksiyonu, işletmenin çamaşır, yatak takımı, keten takımı, masa örtüsü, üniforma, müşteri çamaşırını yıkanması, ütülenmesi ve hizmetlerini planlamak, organize etmek ve yürütmektir.

-Mutfak departmanının temel fonksiyonu, işletmedeki tüm yiyeceklerin hazırlanma faaliyetlerini işletme, kalite, politika, amaç ve hedefleri ile onaylı işletme prosedürleri çerçevesinde planlamak, organize etmek ve yürütmektir.

-Kat hizmetleri departmanının temel fonksiyonu, işletmedeki tüm katların, odaların, periyodik temizlik ve bakımı, genel alanların temizlik ve bakımını sağlamaktır. Kat hizmetleri şefine, kat hizmetleri asistanı, terzi ve meydan hizmetleri asistanı bağlı olarak hizmet vermektedir.

-Teknik hizmetler departmanının temel fonksiyonu, tesisteki tüm bina, makine ve teçhizatın bakım ve onarımını yaparak, işletmedeki teknik faaliyetlerin verimli çalışmasını sağlamaktır.

-Personel departmanının temel fonksiyonu, işletmede personel istihdamını sağlamak, çalışanların maaş, özlük ve sosyal haklarını işletme politika, amaç ve hedefleri doğrultusunda organize etmek ve yürütmektir.

-Muhasebe departmanının temel fonksiyonu, işletmedeki tüm mali ve muhasebe işlerini işletme müdürü, mali işler departmanı ile koordine ederek, işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda organize etmek ve yürütmektir.

-Ambar departmanının temel fonksiyonu, işletmenin ambar işlemlerini ve faaliyetlerini işletme kalite, politika ve amaçları doğrultusunda organize etmek ve yürütmektir.

-Güvenlik departmanının temel fonksiyonu, işletmenin genel güvenliğini sağlamada işletme kalite politika ve amaçları doğrultusunda hareket etmektir.

-Park-bahçe departmanının temel fonksiyonu, işletmenin tüm park, bahçe, sahil şeridi bakım ve temizliği işlerinin işletmenin kalite amaç ve politikaları doğrultusunda yürütülmesini sağlamaktır.

-Kongre-banket departmanının temel fonksiyonu, kongre-banket ve seminer hizmetlerinde işletmenin kalite amaç ve politikaları doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır.

6.Müşteri Tatmini

T İşletmelerinde yönetim müşteri odaklılığı esas almaktadır. Müşteri iki kategoride değerlendirilmektedir. Birisi iç müşteri yani çalışanlar, diğeri ise, para ödeyen konuklar, müşteri gönderen acentalar, mal ve hizmet satan satıcılar, yerel yönetimler ve toplumdur. Müşteri “en değerli varlık” olarak kabul edilmektedir. Müşteri tatmini yaklaşımında “ters üçgen” modeli benimsenmiştir. Diğer bir deyişle, müşteri en üstte yer almaktadır.²⁸³ Bu felsefeyle müşterilerin beklentileri tesbit edilmekte ve müşteri tatmini hedeflenmektedir.

a)Müşterilerin İşletmeden Beklentileri

T işletmesi kalite sistemi “müşteri” odaklılığı esas almakta ve bu bağlamda müşteri beklentilerini belirlemektedir. Yapılan müşteri araştırmalarında müşteri isteklerinin şu konulara yoğunlaştığı gözlemlenmiştir:

-İstekli personel: T işletmelerinde istekli personel, müşteriye hizmet vermeye hazır, müşteriye hizmeti zamanında veren, müşteriye nezaket ve saygı gösteren personel anlamına gelmektedir.

²⁸³ İşletme Kalite sorumlusu ile Eylül 1999 tarihindeki görüşme.

-Yeterli ve ehliyetli personel: T işletmelerinde yeterli ve ehliyetli personel bilgi ve beceri sahibi, müşteriye bilgilendiren , müşteriyle sağlıklı iletişim kurabilen ve kendinden bekleneni yerine getirebilen personeldir.

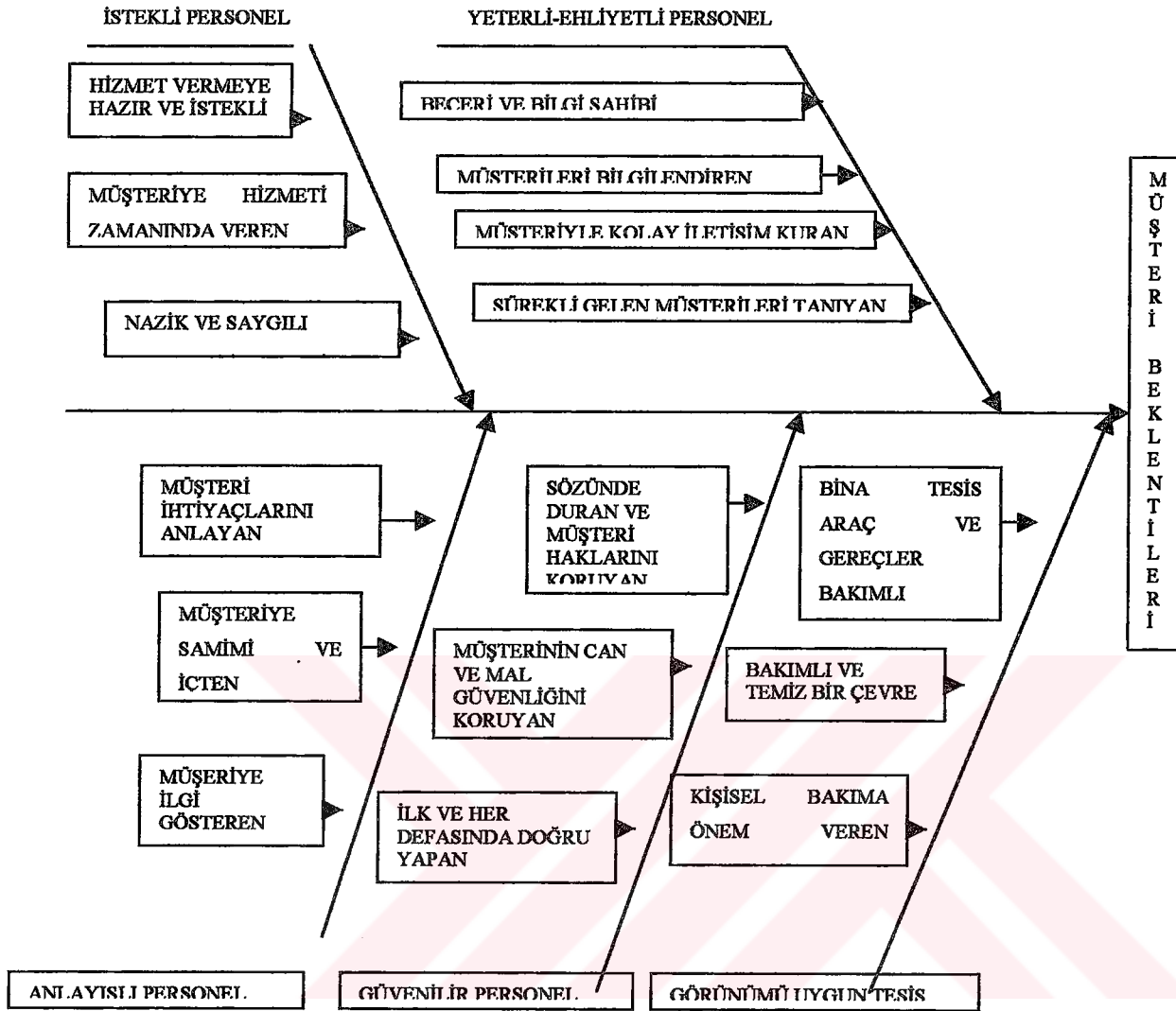
-Anlayışlı personel: Müşterileri anlayan, davranışlarında samimiyet ve sıcaklık olan personeldir.

-Güvenilir personel: Müşterinin can ve mal emniyetini sağlayan, ilk ve her defasında doğru yapan personeldir.

-Fiziki görünümü uygun tesis: T işletmelerinde fiziki görünümü uygun tesis, bina, araç ve gereçleri temiz, bakımlı ve kişisel bakıma önem veren personele sahip tesis anlamına gelmektedir.

Müşterilerin işletmeye yönelik temel beklentileri ve T işletmesi ürün ve hizmeti açılımı şekil 23'te gösterilmektedir.





Sekil 23: T İşletmesi Hizmeti ve Müşteri Beklentileri
Kaynak: Kalite el Kitabı, müşteri anketleri

b) Müşterilerin Hizmet Algılamalarının Değerlendirmesi

Müşterilerin hizmetlerden duydukları tatmini, şikayetleri ve yorumları değerlendirmek amacıyla “müşteri kalite anket formları” düzenlenmektedir. Müşteri anket formları toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Müşteri yoğunluğunun az olduğu aylarda anketler aylık olarak, müşterinin yoğun olduğu aylarda ise, 15 gün aralıklarla yapılmaktadır. Daha çok müşteriye anket doldurtulması için müşterilerin anket doldurmaları ön büro ve animasyon görevlilerince temin edilmektedir. Doldurulan anketler önbürodaki anket kutusuna atılmaktadır. Anket kutusu yönetim kalite temsilcisi

ve bir departman yöneticisi ile birlikte açılmakta, kutudaki anket formları sayılmakta ve bir tutanakla yönetim kalite temsilcisine verilmektedir.

Toplanan anketler değerlendirildikten sonra, işletme müdürü ilk şefler toplantısında sonuçları açıklar ve durum değerlendirmesi yapılır. Anket formları üzerinde adres bildiren kişilere toplam kalite merkezi tarafından teşekkür mektubu gönderilmektedir. Müşteri anket formları sonuçlarına aşağıda daha detaylı olarak değinilecektir.



Tablo 15: O İşletmesi 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları (1998)

	OCA	ŞUB.	MAR	NİS	MAY	HAZ	TEM	AĞU.	EYL	EKİ	ORT.
A. ÖN BÜRO- RESEPSİYON	91	94	92	89	90	90	90	91	90	89	91
1.Kayıt işlemlerinin çabukluğu	91	94	92	92	90	90	90	91	92	89	91
2.Ön büro personelinin nezaketi	91	96	96	91	92	93	93	93	93	93	93
3.Ön büro pers. samimiyet ve ilgisi	91	97	94	90	93	92	92	91	92	91	92
4.Ö.büro pers.yabancı dil yeterliliği	91	95	93	91	92	90	89	90	90	91	91
5.Mesaj hizmeti	87	90	92	86	88	89	90	88	89	86	88
6.Uyandırma hizmeti	92	95	95	90	89	94	93	93	88	86	91
7.Müşteriye refakat hizmeti	93	95	96	92	95	94	93	92	92	93	94
8.Ö.b. pers. hizmete hazır olma durum	94	99	94	91	94	94	92	91	91	93	93
9.Kayıt sırasınca tesis hak. Verilen bilgi	86	85	83	82	80	84	84	86	85	80	83
10.Talep edilince çevre hak. Verilen bil.	91	93	91	86	83	87	87	90	88	85	88
11.Çıkış işlemlerinin çabukluğu	91	96	91	89	90	87	88	92	90	90	91
B. ODA SERVİSİ	99	98	95	95	95	95	95	94	94	96	96
12.İlk varışınızda oda temizliği	99	99	95	94	93	93	94	93	94	95	95
13.Kalış süresince oda temizliği	100	98	94	95	95	95	94	93	94	96	95
14.Kat personelinin nezaket ve ilgisi	99	98	96	96	97	96	96	96	96	97	97
15.Yiy.-içecek alanlarındaki genel temiz.	98	97	96	95	94	95	95	95	93	95	95
C. TEKNİK HİZMETLER	88	89	85	86	92	92	90	86	88	92	89
16.Oda içi soğutma/ısıtma	83	87	78	78	89	90	89	79	87	90	85
17.Odalarda arıza giderilme çabukluğu	89	89	87	87	91	90	89	87	90	90	89
18.Havuz suyu temizliği	93	90	89	92	96	96	92	93	88	95	92
D. ANİMASYON	87	90	86	85	87	92	90	89	91	93	89
19.Gündüz ani. proğ. Doyuruculuğu	87	90	84	84	87	93	91	88	91	94	89
20.Akşam ani. Proğ. Doyuruculuğu	86	90	89	85	91	96	92	93	92	96	91
21.Gündüz ani. proğ. Çeşitliliği	85	89	82	85	86	93	90	88	91	92	88
22.Akşam ani. proğ. Çeşitliliği	86	86	84	83	88	94	90	91	91	94	89
23.Gündüz ani. Proğ. Süresi	85	89	83	83	86	92	89	88	89	91	87
24.Akşam ani. Proğ. Süresi	86	91	88	85	89	95	92	91	91	93	90
25.Çocuk animasyonu	88	91	91	86	82	82	84	81	88	89	86
26.Animasyon Per. Samimiyet ve ilgisi	94	98	92	90	90	94	92	93	95	96	93
E. ÇEVRE	97	96	95	95	97	98	98	97	96	97	97
27.Bahçe bitki örtüsü ve düzeni	97	96	95	96	97	98	98	97	96	97	97
28.Bahçe bakım ve temizliği	97	95	95	95	97	98	98	97	96	97	97
F. PLAJ-HAVUZ	83	81	87	92	94	94	93	92	92	94	90
29.Plaj temizliği	79	74	83	90	92	94	92	92	91	93	88
30.Plaj bakım ve intizamı	79	81	83	90	92	93	92	92	92	93	89
31. Havuz çevresi temizliği ve bakımı	92	89	94	95	97	97	94	93	92	96	94
G. YİYECEK	92	92	94	84	91	93	91	91	89	93	91
32.Yiyecek kalitesi	93	93	94	84	91	94	93	91	90	93	92
33.Yiyecek sunumu	93	95	96	87	94	94	92	93	91	94	93
34.Yiyecek çeşitliliği	90	89	93	81	88	91	89	89	86	92	89
35.Yiyeceklerin tadı	93	90	93	84	90	93	90	91	89	91	90
H. İÇECEK	92	93	92	88	93	93	90	91	91	91	91
36. İçecek kalitesi	93	96	92	90	92	93	92	92	92	91	92
37.İçecek sunumu	90	92	91	86	88	91	88	89	87	86	89
38.İçecek çeşitliliği	90	92	91	87	90	92	89	90	88	89	90
39.Servis personelinin nezaketi	94	96	93	90	96	97	93	94	94	93	94
40.Servis Per. Samimiyet ve ilgisi	94	94	93	89	96	95	93	93	93	92	93
41.Siparişin plajbar'da karşılanma süresi	90	91	92	87	94	92	85	89	91	92	90
42.Restaurant ve diğ. barlarda verilen hiz	93	92	91	86	95	93	89	90	91	91	91
İ.GENEL	78	85	78	79	80	83	82	81	81	80	81
43.Yiyecek için para karşılığı alınan değ.	86	89	88	77	84	85	81	84	82	83	84
44.İçecek için para karşılığı alınan değ.	84	85	80	73	75	79	73	72	77	75	77
45.Acentanızın otel hakkında ver. Bilgi	82	82	78	79	78	80	82	81	84	80	81
46.Odamın fiziki özellikleri	89	92	80	79	78	80	84	80	79	82	82
47.Spor alanlarının yeterliliği	60	86	79	88	91	93	90	92	90	92	86
48.Bahçe ve çevre aydınlatması	90	90	83	88	88	90	90	89	84	82	87
49.Fitness merkezinin yeterliliği	54	81	67	74	79	79	82	78	76	78	75
50.Alış-veriş merkezindeki hiz. Yeterliği	80	76	70	71	70	74	72	75	75	69	73
TOPLAM KALİTE DEĞERİ	4434	4549	4438	4346	4474	4549	4478	4467	4467	4505	4471
O işletmesinde tatil yapmayı tav. etme	96	100	98	97	96	98	97	97	97	98	97
Anket formu sayısı	75	51	146	207	261	408	402	360	526	379	282

Tablo 16: B İşletmesi 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları (1998)

	OCA	ŞUB.	MAR	NİS	MAY	HAZ	TEM	AĞU.	EYL	ORT
A. ÖN BÜRO- RESEPSİYON	89	88	88	88	89	89	90	86	89	88
1.Kayıt işlemlerinin çabukluğu	90	86	87	88	92	87	91	88	89	89
2.Ön büro personelinin nezaketi	90	90	90	89	92	90	93	87	92	90
3.Ön büro pers. samimiyet ve ilgisi	90	90	89	88	91	89	92	86	90	89
4.Ö.büro pers.yabancı dil yeterliliği	91	91	91	90	88	86	89	85	91	89
5.Mesaj hizmeti	87	87	86	87	89	90	89	85	90	88
6.Uyandırma hizmeti	91	93	92	94	94	92	91	92	91	92
7.Müşteriye refakat hizmeti	91	90	92	90	91	91	93	89	91	91
8.Ö.b. pers. hizmete hazır olma durum	93	92	90	91	91	91	92	89	93	91
9.Kayıt sırasınca tesis hak. Verilen bilgi	82	77	78	77	78	81	79	75	77	78
10.Talep edilince çevre hak. Verilen bil.	89	82	86	85	82	84	85	83	84	84
11.Çıkış işlemlerinin çabukluğu	89	89	90	91	92	91	92	88	91	90
B. ODA SERVİSİ	97	98	97	97	97	96	95	94	96	96
12.İlk varışınızda oda temizliği	97	98	97	97	98	98	97	94	97	97
13.Kalış süresince oda temizliği	97	97	96	97	97	97	95	95	96	96
14.Kat personelinin nezaket ve ilgisi	97	98	97	98	97	97	96	96	96	97
15.Yiy.-içecek alanlarındaki genel temiz.	96	97	97	95	96	94	92	90	94	95
C. TEKNİK HİZMETLER	92	91	89	90	91	90	87	82	91	89
16.Oda içi soğutma/ısıtma	91	88	85	87	87	84	85	74	90	86
17.Odalarda arıza giderilme çabukluğu	93	92	91	89	90	91	85	80	87	89
18.Havuz suyu temizliği	91	92	90	95	97	96	92	93	96	94
D. ANİMASYON	88	83	87	89	92	92	87	80	86	87
19.Gündüz ani. prog. Doyuruculuğu	87	82	86	89	93	94	86	81	86	87
20.Akşam ani. Prog. Doyuruculuğu	89	85	87	89	93	93	88	82	86	88
21.Gündüz ani. prog. Çeşitliliği	85	78	83	87	91	90	86	80	85	85
22.Akşam ani. prog. Çeşitliliği	86	82	84	86	91	92	87	87	85	86
23.Gündüz ani. Prog. Stresi	88	79	85	89	93	91	85	79	85	86
24.Akşam ani. Prog. Stresi	90	83	84	88	90	90	85	79	85	86
25.Çocuk animasyonu	91	87	95	91	94	88	88	78	85	88
26.Animasyon Per. Samimiyet ve ilgisi	92	91	94	94	96	96	91	84	91	92
E. ÇEVRE	97	96	95	95	98	98	98	99	99	97
27.Bahçe bitki örtüsü ve düzeni	97	96	96	95	98	98	98	99	99	97
28.Bahçe bakım ve temizliği	97	96	93	95	98	98	98	99	99	97
F. PLAJ-HAVUZ	89	87	84	87	88	93	93	92	94	90
29.Plaj temizliği	86	83	81	84	85	92	94	92	94	88
30.Plaj bakımı ve intizamı	87	84	84	84	84	91	93	93	94	88
31. Havuz çevresi temizliği ve bakımı	94	95	88	94	94	96	93	86	95	94
G. YIYECEK	91	94	93	90	90	91	87	86	90	90
32.Yiyecek kalitesi	92	94	94	92	90	91	88	90	93	91
33.Yiyecek sunumu	92	96	94	92	94	94	89	81	93	93
34.Yiyecek çeşitliliği	90	93	91	87	88	88	84	85	85	87
35.Yiyeceklerin tadı	90	93	91	91	90	89	86	84	88	89
H. İÇECEK	91	93	92	90	91	92	89	86	88	90
36. İçecek kalitesi	92	92	92	90	91	91	90	79	91	91
37.İçecek sunumu	90	90	90	87	88	88	85	84	86	97
38.İçecek çeşitliliği	91	90	90	89	89	88	88	87	87	88
39.Servis personelinin nezaketi	93	96	95	93	94	95	92	86	92	93
40.Servis Per. Samimiyet ve ilgisi	94	96	95	92	93	95	90	84	90	92
41.Siparişin plajbar'da karşılanma süresi	88	94	88	89	90	93	96	80	88	90
42.Restaurant ve diğ. barlarda verilen hiz	89	91	92	89	90	90	84	78	85	88
I.GENEL	85	84	83	83	84	86	82	78	81	83
43.Yiyecek için para karşılığı alınan değ.	88	88	86	83	83	87	80	59	76	83
44.İçecek için para karşılığı alınan değ.	84	73	76	77	78	81	74	79	68	74
45.Acentanızın otel hakkında ver. Bilgi	83	78	81	77	83	83	82	84	80	81
46.Odanın fiziki özellikleri	87	92	88	88	88	89	87	89	89	88
47.Spor alanlarının yeterliliği	86	92	88	89	91	90	89	94	90	89
48.Bahçe ve çevre aydınlatması	92	90	91	92	94	96	94	82	94	93
49.Fitness merkezinin yeterliliği	83	86	85	83	84	89	79	65	83	84
50.Alış-veriş merkezindeki hiz. Yeterliliği	75	74	67	75	69	73	70	78	68	71
TOPLAM KALİTE DEĞERİ	4493	4448	4439	4446	4506	4533	4426	4234	4428	4439
O işletmesinde tatil yapmayı tav. etme	97	98	98	94	96	98	92	92	95	96
Anket form sayısı	175	155	225	179	338	145	195	188	262	207

Tablo 17: İ Otel 1998 Yılı Müşteri Anket Sonuçları (1998)

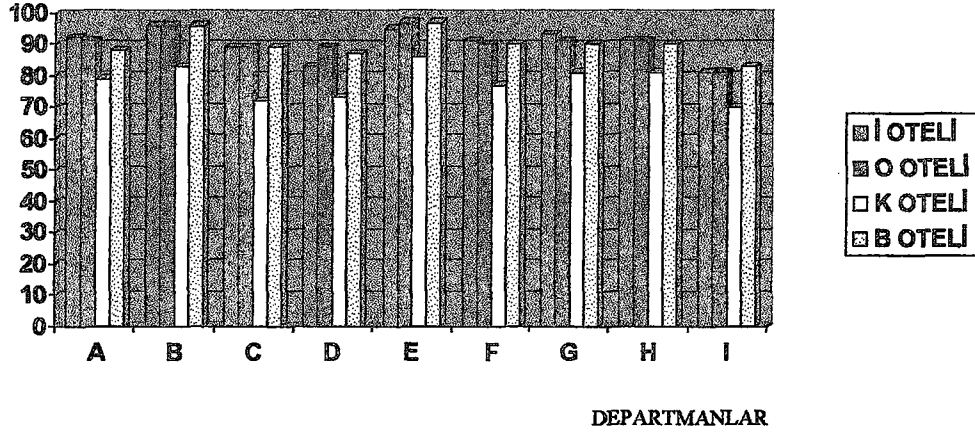
	NİS	MAY	HAZ	TEM.	AĞU.	EYL.	EKİ.	ORT.
A. ÖN BÜRO- RESEPSİYON	94	94	95	91	88	91	89	92
1.Kayıt işlemlerinin çabukluğu	96	94	95	90	88	91	90	92
2.Ön büro personelinin nezaketi	99	96	97	93	92	95	92	95
3.Ön büro pers. samimiyet ve ilgisi	96	96	97	93	90	94	92	94
4.Ö.büro pers.yabancı dil yeterliliği	91	93	93	90	98	89	90	91
5.Mesaj hizmeti	92	92	93	90	96	90	86	90
6.Uyandırma hizmeti	99	97	97	95	94	95	90	95
7.Müşteriye refakat hizmeti	94	97	97	95	92	94	94	95
8.Ö.b. pers. hizmete hazır olma durumu	96	96	96	94	91	95	93	94
9.Kayıt sırasında tesis hak. Verilen bilgi	86	85	86	80	73	80	75	81
10.Talep edilince çevre hak. Verilen bil.	89	92	94	90	85	88	85	89
11.Çıkış işlemlerinin çabukluğu	97	96	95	92	91	93	90	93
B. ODA SERVİSİ	95	97	97	96	94	97	96	96
12.İlk varışınızda oda temizliği	95	97	97	97	95	96	97	96
13.Kalış süresince oda temizliği	96	97	98	96	93	96	96	96
14.Kat personelinin nezaket ve ilgisi	96	97	97	96	94	97	96	96
15.Yiy.-içecek alanlarındaki genel temiz.	95	97	97	94	92	97	94	95
C. TEKNİK HİZMETLER	89	92	93	87	82	91	91	89
16.Oda içi soğutma/ısıtma	81	87	87	81	77	86	87	84
17.Odalarda arıza giderilme çabukluğu	93	93	96	91	86	94	91	92
18.Havuz suyu temizliği	93	97	96	89	84	93	94	92
D. ANİMASYON	72	84	90	86	83	84	81	83
19.Gündüz ani. proğ. Doyuruculuğu	71	81	88	84	81	82	80	81
20.Akşam ani. Proğ. Doyuruculuğu	71	86	92	90	85	85	85	85
21.Gündüz ani. proğ. Çeşitliliği	70	81	89	82	82	84	78	81
22.Akşam ani. proğ. Çeşitliliği	67	84	90	88	84	84	83	83
23.Gündüz ani. Proğ. Süresi	70	82	90	82	80	82	81	81
24.Akşam ani. Proğ. Süresi	70	81	90	86	82	83	83	82
25.Çocuk animasyonu	74	86	88	84	82	86	75	82
26.Animasyon Per. Samimiyet ve ilgisi	84	89	94	88	85	85	87	87
E. ÇEVRE	89	97	97	96	94	95	96	95
27.Bahçe bitki örtüsü ve düzeni	87	96	97	96	94	95	96	94
28.Bahçe bakım ve temizliği	91	97	98	96	94	96	96	95
F. PLAJ-HAVUZ	88	93	92	92	89	89	92	91
29.Plaj temizliği	86	90	90	92	88	85	89	89
30.Plaj bakımı ve intizamı	85	91	91	92	89	88	90	90
31. Havuz çevresi temizliği ve bakımı	94	97	96	91	90	93	95	94
G. YİYECEK	91	94	95	93	91	94	99	93
32.Yiyecek kalitesi	91	95	95	94	91	94	93	93
33.Yiyecek sunumu	92	96	97	94	93	95	95	95
34.Yiyecek çeşitliliği	88	94	94	92	89	93	94	92
35.Yiyeceklerin tadı	91	94	94	93	90	93	92	92
H. İÇECEK	91	93	94	90	88	92	92	91
36. İçecek kalitesi	93	94	95	93	92	93	92	93
37.İçecek sunumu	90	91	92	89	86	89	88	89
38.İçecek çeşitliliği	89	92	94	92	89	91	92	91
39.Servis personelinin nezaketi	95	95	98	93	90	94	95	94
40.Servis Per. Samimiyet ve ilgisi	94	94	97	92	89	94	95	93
41.Siparişin plajbar'da karşılanma süresi	87	92	90	85	84	89	89	88
42.Restaurant ve diğ. barlarda verilen hiz	89	93	93	86	85	91	91	90
I.GENEL	76	83	85	82	78	82	79	81
43.Yiyecek için para karşılığı alınan değ.	84	86	87	86	81	84	84	85
44.İçecek için para karşılığı alınan değ.	83	81	82	83	71	80	82	80
45.Acentamızın otel hakkında ver. Bilgi	72	82	83	81	77	80	77	79
46.Odanın fiziki özellikleri	71	81	83	79	75	77	75	77
47.Spor alanlarının yeterliliği	79	85	89	84	82	85	83	84
48.Bahçe ve çevre aydınlatması	93	91	92	89	87	87	82	89
49.Fitness merkezinin yeterliliği	66	78	80	77	773	81	74	76
50.Altı-veriş merkezindeki hiz. Yeterliği	63	81	82	79	75	80	76	77
TOPLAM KALİTE DEĞERİ	4315	4533	4620	4460	4308	4462	4396	4442
O işletmesinde tatil yapmayı tav. etme	96	98	99	93	91	97	97	96
Anket form sayısı	82	165	256	284	276	245	251	223

Tablo 18: K İşletmesi 1998 Yıl Müşteri Anket Sonuçları (1998)

	NİS.	MAY	HAZ	TEM	AĞU	EYL	EKİ	ORT.
A. ÖN BÜRO- RESEPSİYON	84	75	81	82	78	80	77	79
1.Kayıt işlemlerinin çabukluğu	87	69	88	86	82	86	85	83
2.Ön büro personelinin nezaketi	88	78	86	88	86	84	82	85
3.Ön büro pers. samimiyet ve ilgisi	86	75	84	87	81	83	83	83
4.Ö.büro pers.yabancı dil yeterliliği	83	78	80	79	72	79	76	78
5.Mesaj hizmeti	93	78	81	82	79	88	73	82
6.Uyandırma hizmeti	86	85	90	88	79	88	88	86
7.Müşteriye refakat hizmeti	87	83	77	78	75	74	74	78
8.Ö.b. pers. hizmete hazır olma durumu	88	73	85	86	77	80	80	81
9.Kayıt sırasına tesis hak. Verilen bilgi	69	56	56	63	66	63	51	60
10.Talep edilince çevre hak. Verilen bil.	79	69	75	78	78	69	72	74
11.Çıkış işlemlerinin çabukluğu	84	78	87	86	84	83	80	83
B. ODA SERVİSİ	84	79	85	85	87	82	80	83
12.İlk varışınızda oda temizliği	83	79	87	86	90	80	82	84
13.Kalış süresince oda temizliği	82	79	84	82	86	81	75	81
14.Kat personelinin nezaket ve ilgisi	85	81	89	86	90	88	83	86
15.Yiy.-içecek alanlarındaki genel temiz.	85	779	82	88	82	81	80	86
C. TEKNİK HİZMETLER	67	76	70	72	64	79	77	72
16.Oda içi soğutma/ısıtma	64	77	60	63	44	80	64	65
17.Odalarda arıza giderilme çabukluğu	74	73	71	77	65	75	78	73
18.Havuz suyu temizliği	62	78	77	76	84	83	89	79
D. ANİMASYON	77	70	69	73	79	76	70	73
19.Gündüz ani. prog. Doyuruculuğu	75	62	74	77	79	76	68	73
20.Akşam ani. Prog. Doyuruculuğu	73	76	64	65	76	72	70	71
21.Gündüz ani. prog. Çeşitliliği	73	62	70	71	76	72	65	70
22.Akşam ani. prog. Çeşitliliği	76	78	61	63	71	71	64	69
23.Gündüz ani. Prog. Süresi	76	60	71	70	78	78	69	72
24.Akşam ani. Prog. Süresi	77	76	71	69	75	76	69	73
25.Çocuk animasyonu	78	65	59	78	84	78	69	73
26.Animasyon Per. Samimiyet ve ilgisi	88	84	80	89	91	85	88	86
E. ÇEVRE	78	87	86	88	87	87	86	86
27.Bahçe bitki örtüsü ve düzeni	78	90	85	88	87	87	88	86
28.Bahçe bakım ve temizliği	78	85	87	88	87	87	84	85
F. PLAJ-HAVUZ	72	62	76	83	82	81	83	77
29.Plaj temizliği	69	56	72	83	82	79	83	75
30.Plaj bakımı ve intizamı	67	61	74	83	80	80	80	75
31. Havuz çevresi temizliği ve bakımı	80	70	82	84	85	84	87	82
G. YİYECEK	85	79	82	87	83	80	73	81
32.Yiyecek kalitesi	85	79	82	87	86	80	72	82
33.Yiyecek sunumu	87	86	86	91	91	84	72	87
34.Yiyecek çeşitliliği	82	71	78	84	77	76	67	76
35.Yiyeceklerin tadı	86	82	83	87	79	79	72	81
H. İÇECEK	86	78	78	84	82	80	78	81
36. İçecek kalitesi	86	80	75	80	81	79	78	80
37.İçecek sunumu	83	75	75	84	81	80	75	79
38.İçecek çeşitliliği	86	77	78	81	80	76	74	79
39.Servis personelinin nezaketi	92	80	83	90	86	86	82	86
40.Servis Per. Samimiyet ve ilgisi	91	80	82	89	86	84	81	85
41.Siparişin plajbar' da karşılanma süresi	75	78	76	82	83	78	76	78
42.Restaurant ve diğ. barlarda verilen hiz	91	75	75	84	80	81	76	80
İ.GENEL	72	65	69	74	72	73	67	70
43.Yiyecek için para karşılığı alınan değ.	74	47	63	69	66	74	60	65
44.İçecek için para karşılığı alınan değ.	65	45	46	56	54	65	54	55
45.Acentamız otel hakkında ver. Bilgi	61	61	60	71	74	73	67	67
46.Odanın fiziki özellikleri	73	76	79	80	78	75	72	76
47.Spor alanlarının yeterliliği	81	72	77	79	76	78	73	77
48.Bahçe ve çevre aydınlatması	82	88	84	88	85	84	83	85
49.Fitness merkezinin yeterliliği	71	68	74	76	73	70	76	72
50.Als-veriş merkezindeki hiz. Yeterliği	72	60	65	71	73	64	50	65
TOPLAM KALİTE DEĞERİ	3977	3671	3808	3992	3938	3936	3746	3867
O işletmesinde tatil yapmayı tav. etme	80	82	73	80	75	79	74	78
Anket form sayısı	28	33	102	100	55	68	58	63

Grafik 1: Dört İşletmenin 1998 Yılı Departman Ortalamaları Karşılaştırması

DEĞERLER



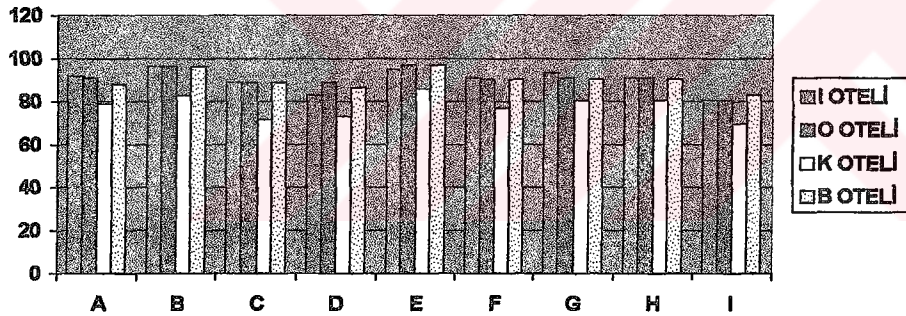
A.ÖNBÜRO RESEPSİYON
B.ODA SERVİSİ
C.TEKNİK HİZMETLER
D.ANİMASYON
E.ÇEVRE
F.PLAJ-HAVUZ
G.YIYECEK
H.İÇECEK
LGENEL

Tablo 19: Dört İşletmenin 1998 Yılı Müşteri Anket Formları Departmanlara Göre Değerlendirme Ortalaması

DEPARTMANLAR	İ OTEL NİS-EKİM	O OTEL OCAK-EKİM	K OTEL NİSA-EKİM	B OTEL OCAK-EYL
A.ÖNBÜRO RESEPSİYON	92	91	79	88
B.ODA SERVİSİ	96	96	83	96
C.TEKNİK HİZMETLER	89	89	72	89
D.ANİMASYON	83	89	73	87
E.ÇEVRE	95	97	86	97
F.PLAJ-HAVUZ	91	90	77	90
G.YİYECEK	93	91	81	90
H.İÇECEK	91	91	81	90
I.GENEL	81	81	70	83
TOPLAM KALİTE DEĞERİ	4442	4471	3867	4439

Grafik 2: Dört İşletmenin 1998 Yılı Müşteri Anket Formlarının Departmanlara Göre Değerlendirmesi

PUANLAR

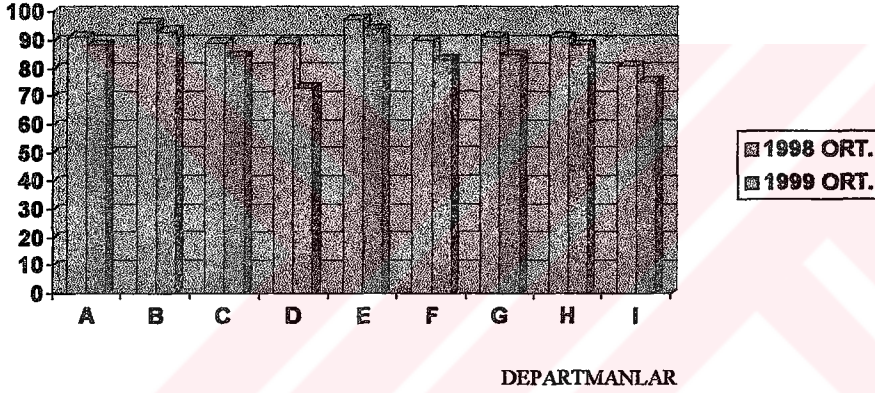


DEPARTMANLAR

A.ÖNBÜRO RESEPSİYON
B.ODA SERVİSİ
C.TEKNİK HİZMETLER
D.ANİMASYON
E.ÇEVRE
F.PLAJ-HAVUZ
G.YİYECEK
H.İÇECEK
I.GENEL

Tablo 20: O İşletmesinin Departmanlar Bazında 1998 ve 1999 Ortalamalarının Karşılaştırılması

DEPARTMANLAR	1998 ORT. OCAK-ARA.	1999 ORT. OCAK-AĞU.
A.ÖNBÜRO RESEPSİYON	91	88
B.ODA SERVİSİ	96	93
C.TEKNİK HİZMETLER	89	84
D.ANİMASYON	89	73
E.ÇEVRE	97	94
F.PLAJ-HAVUZ	90	83
G.YİYECEK	91	85
H.İÇECEK	91	88
I.GENEL	81	75
TOPLAM KALİTE DEĞERİ	4471	4236

Grafik 3: O İşletmesinin Departmanlar Bazında 1998 ve 1999 Ortalamalarının Karşılaştırılması
PUANLAR

A.ÖNBÜRO RESEPSİYON
B.ODA SERVİSİ
C.TEKNİK HİZMETLER
D.ANİMASYON
E.ÇEVRE
F.PLAJ-HAVUZ
G.YİYECEK
H.İÇECEK
I.GENEL

Müşterilerin hizmetlerden tatmin dereceleri, 1998' de 1999'a göre biraz yüksek çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni 1999' da yaşanan krize bağlanmaktadır. Standart ortalamanın 85 puan olduğu göz önüne alındığında, müşteri tatmininde kalite standardının korunduğu ve geliştirildiği görülmektedir.

7.Çalışanların Tatmini

a) Çalışanların Tatmini İçin İzlenen Yöntemler

O İşletmesinde personelin ödüllendirilmesi temel olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlar, başarılı personel seçimi ve prim sistemidir.²⁸⁴

Başarılı personel seçimi: Bu seçimin amacı, kendini geliştiren, yaptığı işi sahiplenen, örnek davranış gösteren, verimliliği artıran çalışanları tanımak ve tüm çalışanlarla birlikte müşterilere tanıtmaktır. Bu kapsamda başarılı personelin seçimi, ayın personeli ve yılın personeli olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir.

Ayın personeli, ayın sonunda işletme müdürlüğü ve orta kademe yöneticilerinin yaptıkları toplantıda departman yöneticileri başarılı gördüğü personeli bildirmektedir. Her yöneticinin vereceği puanlardan en yüksek notu alan personel “ayın personeli” olarak seçilmektedir. Seçilen personelin fotoğrafı ayın personeli panosuna asılmakta, başarı belgesi ve plaket verilmekte, ayrıca yönetim tarafından maddi olarak da ödüllendirilmektedir.

Yılın personeli, işletme müdürü ve ilgili işletmenin orta kademe yöneticileri tarafından seçilmektedir. “yılın personeli” plaket ve maddi olarak ödüllendirilmektedir.

Prim Sistemi: İşletme yönetimi her yıl satışları artırmak için yeni satış hedefleri koymaktadır. Belirlenen satış hedefleri geçildiğinde, çalışanlara katkıları oranında prim dağıtılmaktadır. Bu sistem sayesinde çalışanlar ek kazanç elde etmekte ve işletmenin karlılığına ve başarısına ortak olmaktadır. Prim sistemi kazanılmış bir hak olarak değerlendirilmemektedir. Prim sistemi haricinde, personelin daha iyi yaşayabilmesi için, işletmenin imkanları dahilinde sosyal yardımlar yapılmaktadır.

b)Sürekli Gelişme

İşletmede, sürekli gelişme felsefesi kabul edilerek, en üstteki yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkesin bir hedefi bulunmaktadır. Genel müdür, işletme müdürü, satın alma müdürü, toplam kalite merkezi müdürü, işletme müdür yardımcısı ve departman yöneticileri altı aylık bir süre için en az (3) en çok (6) hedef belirlenmektedir. Bu hedefler “Altı Aylık Kalite Hedefleri Formuna” yazılmaktadır.

Altı aylık dönem sonunda bu hedeflere ne derece ulaşıldığı hedefi veren tarafından saptanmakta ve yeni hedefler verilmektedir.

c) İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirmesi

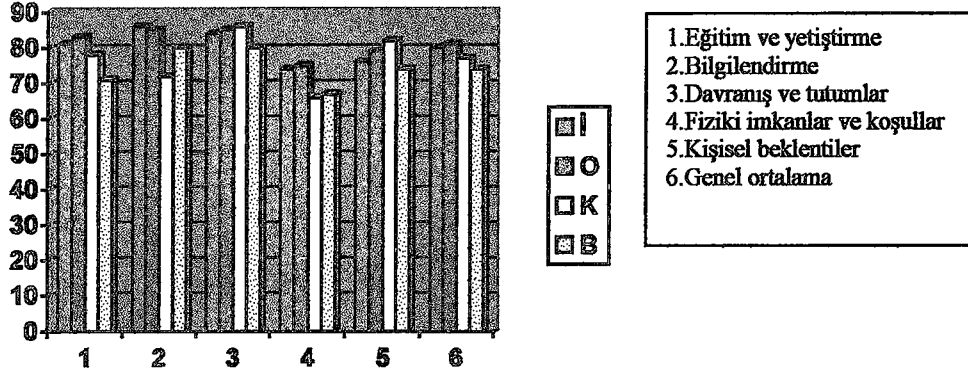
İnsan kaynakları kalite değerlendirme çalışmaları, çalışanların eğitim ve yetiştirilmesi, bilgilendirilmesi, fiziki koşullar, davranışlar ve kişisel beklentiler ile duydukları tatmini ve şikayetler ile ilgili yorumlarını değerlendirmek amacıyla hazırlanan anket formları yardımıyla mayıs ve eylül ayları içinde yapılmaktadır.

Çalışanlardan fazla sayıda anket toplanabilmesi için, anketler yöneticilere departman yöneticileri tarafından dağıtılmakta, çalışanların anket doldurmaları teşvik edilmektedir. Anketler, personel yemekhanesinde kilitli bir kutuda toplanmakta ve toplam kalite merkezi müdürü tarafından doldurulmasına nezaret edilmekte ve toplanmaktadır. Toplam kalite merkezi anket formlarının kendilerine ulaşmasından sonra en geç yedi gün içinde ortalama tatmin değerleri ve münferit yorumları gösteren değerlendirme raporunu hazırlayarak işletme müdürü ve genel müdüre ulaştırmaktadır. Anket formları kalite merkezinde muhafaza edilmektedir. İşletme müdürü bu anket sonuçlarını ilk şefler toplantısında tüm departman yöneticilerine açıklamakta, yorumları ve açıklamaları almaktadır. İzlenecek konularla ilgili izleme yapılmaktadır. Tüm çalışanların sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi departman yöneticisi tarafından en kısa zamanda yapılmakta, sonuçlar departman panolarına asılmaktadır.

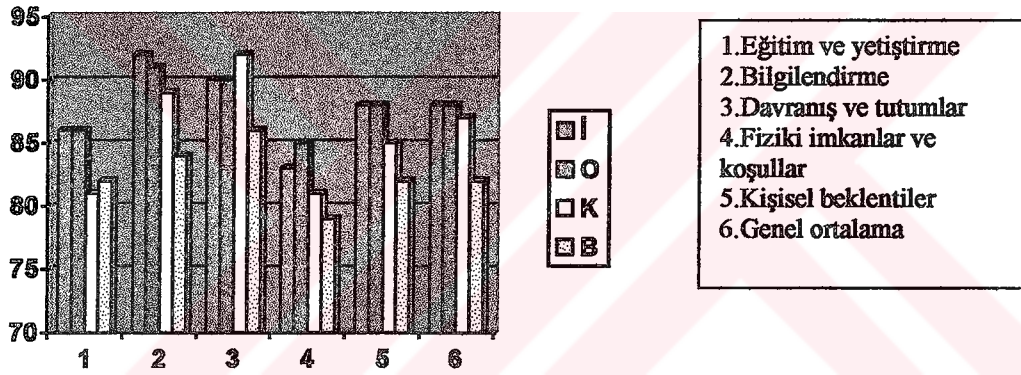
Tablo 21: T İşletmeleri İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları
4 Tesis Eylül 1997/ Eylül 1998 Karşılaştırma Sonuçları

	STD.	İ İşletmesi		O İşletmesi		K İşletmesi		B İşletmesi	
		97 O.	98 O.	97 O.	98 O.	97 O.	98 O.	97 O.	98 O.
A. EĞİTİM VE YETİŞTİRME	75	81	86	83	86	78	81	71	82
1.İş başında verilen mes. eğ. Ve yetiştirme	75	83	86	82	90	73	88	75	85
2.Mesleki yabancı dil eğitimi	75	74	85	78	77	56	69	62	75
3.İş başında verilen kalite eğitimi	75	89	91	87	92	74	85	77	84
B. BİLGİLENDİRME	80	86	92	85	91	72	89	80	84
4.Görev tarifinin yeterliliği	80	89	92	87	92	74	91	78	81
5.Hedef ve beklentiler hakkında bilgi	80	83	92	81	89	72	90	78	84
6.İşimde kullanacağım yöntemler hakkında bilgi	80	88	92	86	91	72	90	80	83
7.Müşteri kalite değerlendirmeleri hakkında bil.	80	84	94	87	91	68	86	83	86
C. DAVRANIŞ VE TUTUMLAR	80	84	90	85	90	86	92	80	86
8.İş arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği yardım	80	79	88	81	87	72	92	76	84
9.Amirimin işimle ilgili sorunlarımı gösterdiği ilgi	80	89	92	89	92	73	91	86	89
10.Amirimin kişisel sorunlarımı gösterdiği ilgi	80	88	91	86	92	73	97	83	85
11.Amirimin çalışanlara adil ve eşit davranışı	80	86	89	83	88	72	92	81	86
D.FİZİKİ KOŞULLAR VE İMKANLAR	80	74	83	75	85	66	81	67	79
12.İşle ilgili kullandığım araç ve gereçlerin yeterliliği	80	75	90	74	87	67	82	68	82
13.Çalıştığım mekanın fiziksel şartları	80	71	80	81	86	67	81	71	81
14.İşletme tarafından verilen iş kıyafeti	80	73	81	74	82	59	82	60	82
15.Personel yemekhanesinin yeterliliği	80	74	81	70	85	69	80	72	79
16.Personel yemekhanesinin kalitesi	80	73	86	69	81	64	79	65	71
17.Personel lojmanının yeterliliği	75	75	82	82	87	71	80	68	77
E. KİŞİSEL BEKLENTİLER	75	76	88	79	88	82	85	74	82
18.Kişisel gelişimeme verilen önem	75	68	87	72	88	64	83	70	80
19.İşimden duyduğum tatmin	75	84	89	83	89	73	84	76	83
20.İşimin işletme dışında bana sağladığı saygı	75	80	89	81	87	72	85	75	82
GENEL ORTALAMA	77	80	88	81	88	77	87	74	82
KATILAN KİŞİ SAYISI (N)		113	153	162	115	207	151	135	140

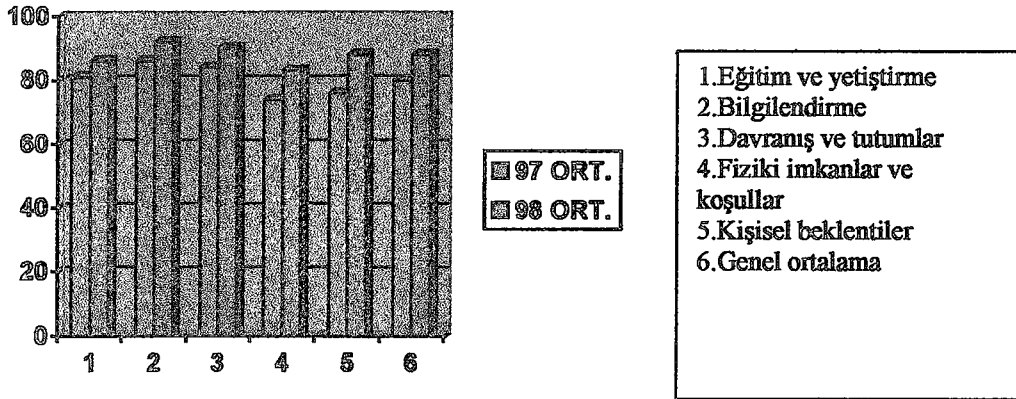
Grafik 4: İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Dört Tesis Karşılaştırması- Eylül 1997



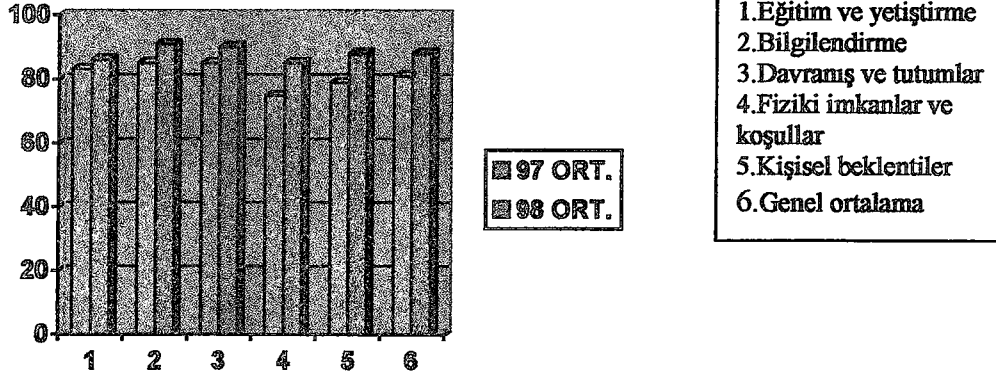
Grafik 5: İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Dört Tesis Karşılaştırması- Eylül 1998



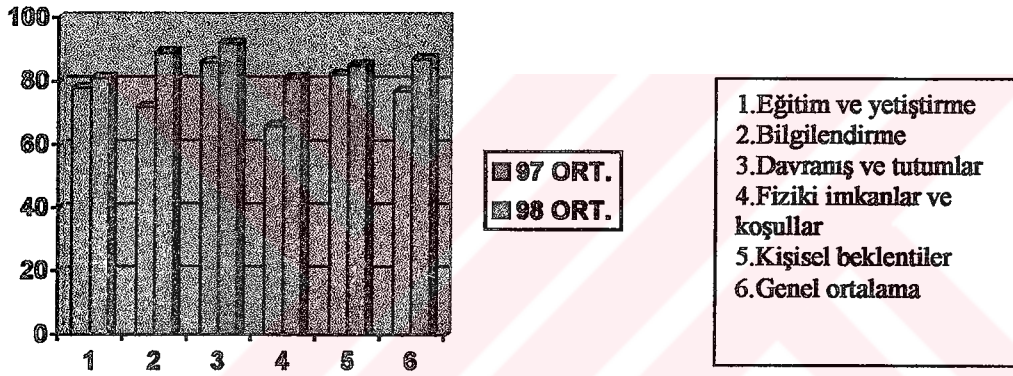
Grafik 6: İ Otel 97-98 İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırması



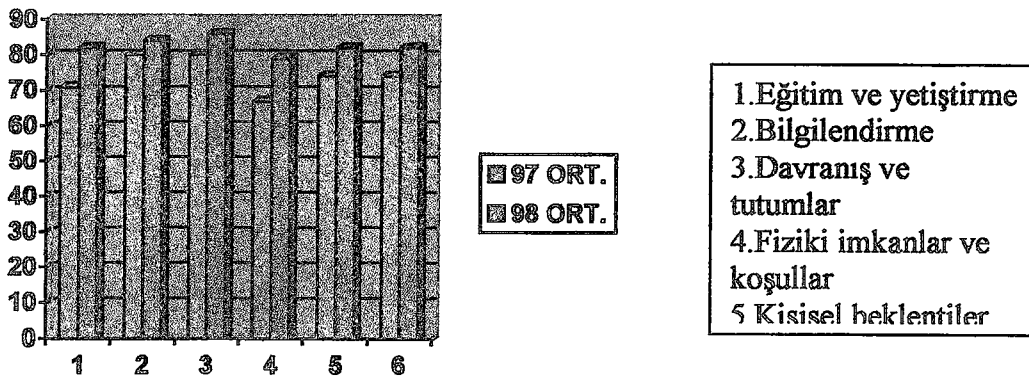
Grafik 7:O Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırması



Grafik 8:K Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırılması



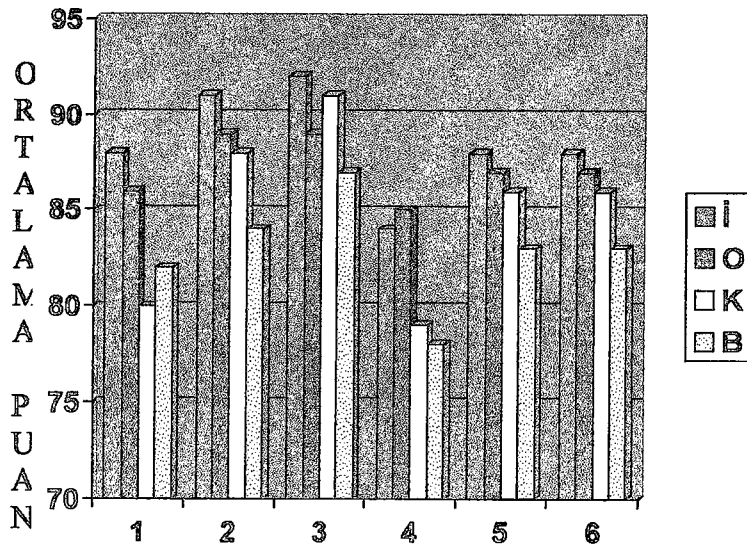
Grafik 9:B Oteli 97-98 İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Karşılaştırması



Tablo 22:T İşletmesi İnsan Kaynakları Değerlendirme Sonuçları
4 Tesis Mayıs-Eylül 1998 Karşılaştırması

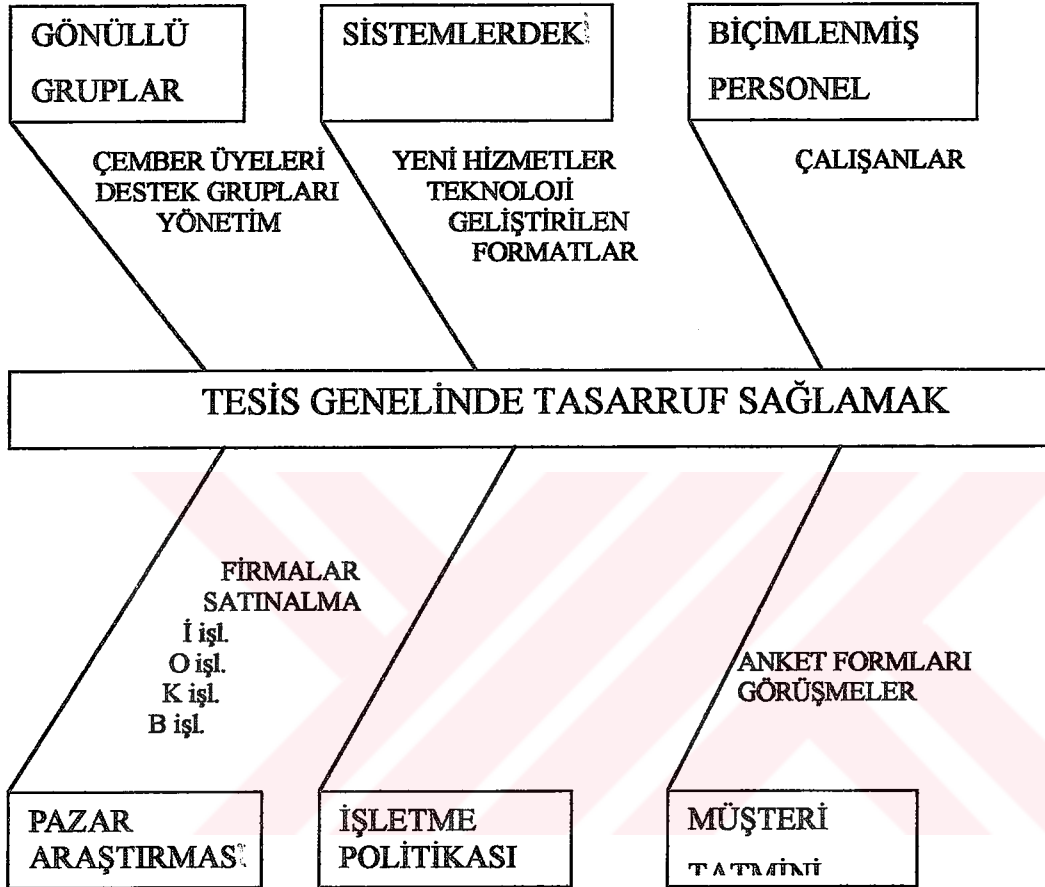
	STD.	İ			O			K			B		
		M	E	O	M	E	O	M	E	O	M	E	O
A EĞİTİM VE YETİŞTİRME	75	90	86	88	86	86	86	80	81	80	81	82	82
1.İş başında verilen mes. eğ. Ve yetiştirme	75	91	86	88	90	90	90	87	88	87	84	85	85
2.Mesleki yabancı dil eğitimi	75	85	85	85	77	77	77	68	69	68	74	75	74
3.İş başında verilen kalite eğitimi	75	94	91	92	90	92	91	85	85	85	85	84	85
B. BİLGİLENDİRME	80	90	92	91	88	91	89	87	89	88	85	84	84
4.Görev tarifinin yeterliliği	80	91	92	92	88	92	90	89	91	90	88	81	84
5.Hedef ve beklentiler hakkında bilgi	80	87	92	89	86	89	87	88	90	89	83	84	83
6.İşimde kullanacağım yöntemler hakkında bilgi	80	91	92	91	87	91	89	88	90	89	86	83	85
7.Müşteri kalite değerlendirmeleri hakkında bil.	80	89	94	91	92	91	91	82	86	84	84	86	85
C. DAVRANIŞ VE TUTUMLAR	80	93	90	92	88	90	89	91	92	91	89	86	87
8.İş arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği yardım	80	91	88	89	85	87	86	91	92	91	87	84	85
9.Amirimin işimle ilgili sorunlarımı gösterdiği ilgi	80	94	92	93	90	92	91	93	91	92	91	89	90
10.Amirimin kişisel sorunlarımı gösterdiği ilgi	80	95	91	93	91	92	91	91	97	94	89	85	87
11.Amirimin çalışanlara adil ve eşit davranışı	80	93	89	91	85	88	86	90	92	91	88	86	87
D.FİZİKİ KOŞULLAR VE İMKANLAR	80	84	83	84	85	85	85	77	81	79	77	79	78
12.İşle ilgili kullandığım araç ve gereçlerin yeterliliği	80	88	90	89	86	87	86	78	82	80	75	82	79
13.Çalıştığım mekanın fiziksel şartları	80	83	80	81	88	86	87	82	81	82	80	81	81
14.İşletme tarafından verilen iş kıyafeti	80	83	81	82	84	82	83	78	82	80	81	82	82
15.Personel yemekhanesinin yeterliliği	80	81	81	81	83	85	84	79	80	80	79	79	79
16.Personel yemekhanesinin kalitesi	80	85	86	85	79	81	80	80	79	79	81	71	76
17.Personel lojmanının yeterliliği	75	86	82	84	88	87	87	68	80	74	66	77	71
E. KİŞİSEL BEKLENTİLER	75	87	88	88	85	88	87	86	85	86	83	82	83
18.Kişisel gelişmeye verilen önem	75	85	87	86	85	88	86	84	83	83	82	80	81
19.İşimden duyduğum tatmin	75	89	89	89	85	89	87	87	84	86	85	83	84
20.İşimin işletme dışında bana sağladığı saygı	75	88	89	89	86	87	87	88	85	87	83	82	83
GENEL ORTALAMA	77	89	88	88	86	88	87	84	87	86	83	82	83
KATILAN KİŞİ SAYISI (N)		139	15	14	142	115	12	131	151	14	13	140	137
			3	6			9			1	4		

Grafik 10:T İşletmesi İnsan Kaynakları Kalite Değerlendirme Sonuçları Dört Tesis Karşılaştırılması (Mayıs-Eylül 1998 Ortalamaları)



8. Toplum Üzerindeki Etki

İşletme genelinde tasarruf sağlamak için sistemli bir çalışma mevcuttur. Bu sistemin işleyişi şekil 24’te gösterilmektedir.

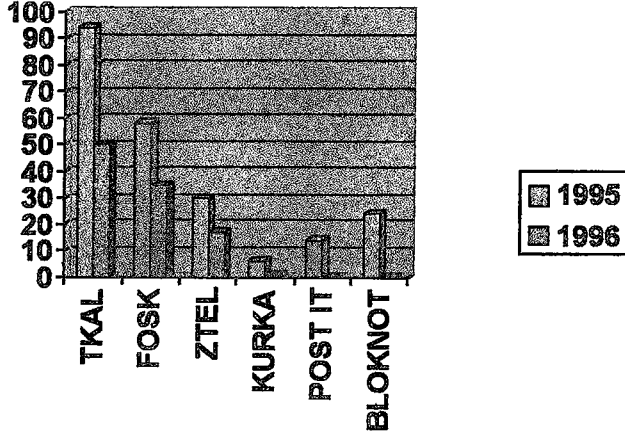


Şekil 24: Tasarruf Sağlama Sistemi
Kaynak: Kalite Çemberleri El Kitabı

Tablo 23: O İşletmesi Ön Büro Departmanı 1995- 1996 Kırtasiye Tasarruf Tablosu

MALZEME ADI	1995	1996	MİTAR	DEĞİŞİM
TÜKENMEZ KALEM	94	50	ADET	%88
FOSFORLU KALEM	58	35	ADET	%65
ZIMBA TELİ	30	17	KUTU	%76
KURŞUN KALEM	6	1	KUTU	%85
POST İT	14	0	PAKET	%100
BLOKNOT	24	0	ADET	%100

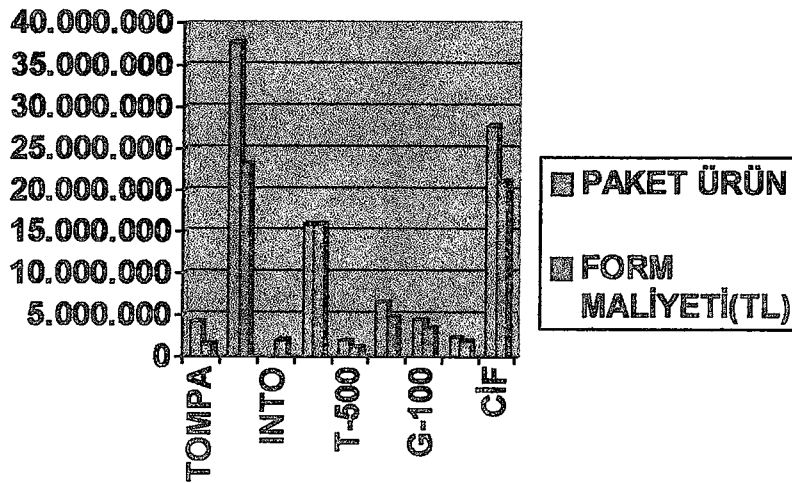
Grafik 11: Kırtasiye Tasarruf Karşılaştırması



Tablo 24: Housekeeping Dep. Paket Ürün- Konsantre Ürün Maliyetleri

MALZEME ADI	KUL.MİK(KG)	PAKET ÜRÜN KG FİYATI	PAKET ÜRÜN MALİYETİ (TL)	(FORM KG FİYATI(TL)	FORM MALİYETİ (TL)	FARK(TL)	FARK YÜZDESİ
TOMPA	45	93,033	4,186,485	31,600	1,422,485	2,764,485	66
PLAX	240	157,000	37,680,000	96,200	23,088,000	14,592,000	39
INTO	35	205,000	7,175,000	56,200	1,987,000	5,278,000	73
LODISIN	140	112,466	15,745,240	112,800	15,764,000	18,760	0
T-500	12	160,000	1,920,000	93,400	1,120,800	799,200	42
RENOVA	23	281,500	6,474,500	207,400	4,770,200	1,704,300	28
G-100	32	137,366	4,395,712	107,400	3,436,800	958,300	22
CAMSİL	54	42,000	2,268,000	34,800	1,879,200	388,800	17
CİF	245	113,000	27,685,000	85,800	21,021,000	6,664,000	24
TOPLAM	826		107,529,937		74,469,000	33,060,937	31
SENELİK TOPLAM KAR:396,731,244TL							

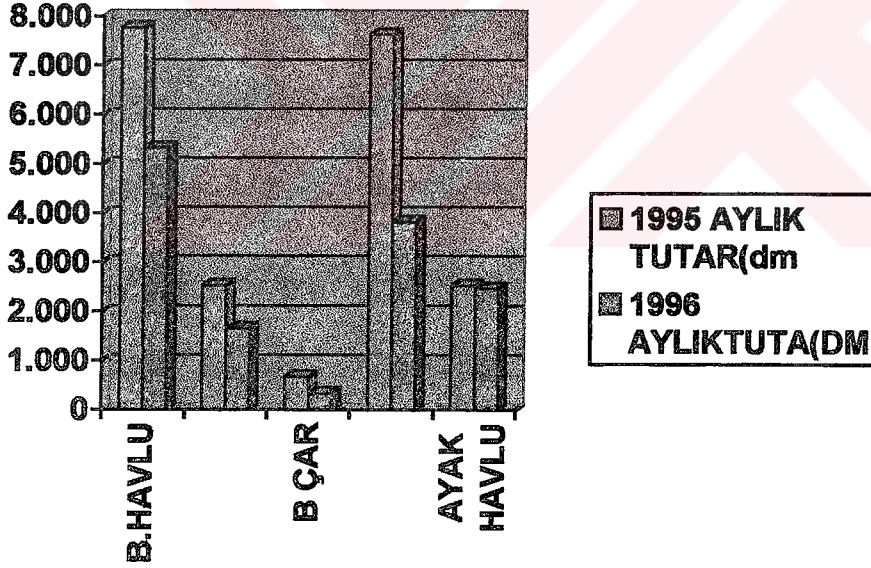
Grafik 12: Housekeeping Tasarruf Karşılaştırması



Tablo 25: Housekeeping Dep Aylık Yıkama Tasarruf Tablosu

MALZEME ADI	BİRİMİ	ADET FİYATI (PFENNING)	1995		1996	
			GÜNLÜK MİKTAR	AYLIK TUTAR(DM)	GÜNLÜK MİKTAR	AYLIK TUTAR(DM)
KÜÇÜK ÇARŞAF	ADET	37	688	7,637	344	3,818
BÜYÜK ÇARŞAF	ADET	62	36	670	18	335
BÜYÜK HAVLU	ADET	37	700	7,770	480	5,328
KÜÇÜK HAVLU	ADET	12	700	2,520	460	1,656
AYAK HAVLUSU	ADET	12	700	2,520	685	2,466
TOPLAM			2,824	21,116	1,987	13,603
TOPLAM YILLIK KAR(TL):1,151,073,888						

Grafik 13: Housekeeping Dep 1995-1996 Ay Bazında Karşılaştırmalar



Tablo 26: Faturalama İşleminde Tasarruf Edilen Gün

AĞUSTOS AYI FATURA TOPLAMI

TOPLAM:	1877
İPTAL :	30
ACENTA F.:	415
DİĞER C/H:	86
KASA FAT:	1346
HAFTALIK ORTALAMA:	1346 KASA FAT./4 HAFTA= 336.5 ADET
GÜNLÜK ORTALAMA :	336.5 ADET/ 7 GÜN = 48.8 ADET

FATURA BAŞINA DÜŞEN 14 SN.X 48.8 Ad.Fat.=682.2/60= 11.39 Dk.

LOGO GİRİŞ SÜRESİ 3Dk. +11.39 Dk.= 14.39 Dk.(Toplam Harcanan Süre)

ESKİ DÜZEN ELLE KESİM =78 Dk. +5 Dk. Netleştirme=83 Dk.

LOGO GİRİŞ SÜRESİ 3 Dk. =86 Dk.=1 Ssaat26 Dak.

ARADAKİ KAZANILAN FARK= 83-14.39= 68.61 Dk.

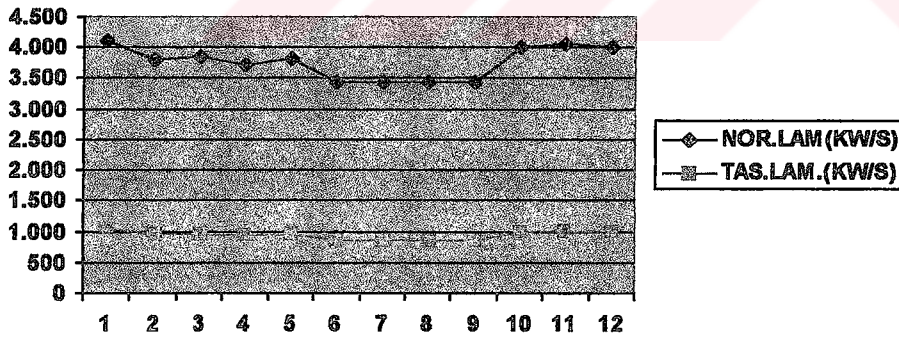
26 ÇALIŞMA GÜNÜNDE =26X 68.61=1783.86 Dk./60= 30.13 Saat

GÜNLÜK ÇALIŞMA SAATİ = 30.13/7.30= 4.13 GÜN KAZANCI

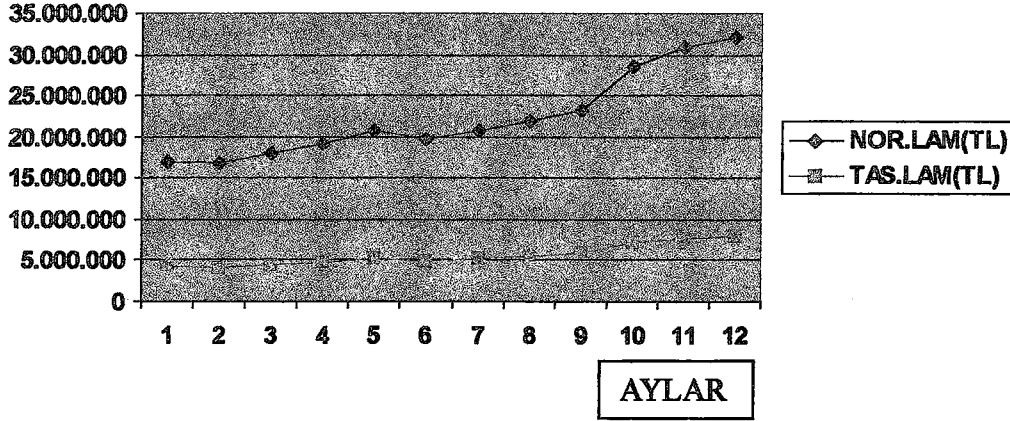
Tablo 27: O Otel Teknik Departmanı Aydınlatma Tasarrufları Tablosu

ÇEVRE AYDINLATMA NORMAL LAMBA-TASARRUFLU LAMBA KARŞILAŞTIRMA TABLOSU						
AYLAR	KULLANILAN SAAT	NOR.LAMBA KW/S (AYLIK)	TASARRUFLU LAMBA KW/S (AYLIK)	NOR.LAMBA (TL)	TASARRUFLU LAMBA (TL)	BİRİM FİYAT (TL)
OCAK	433	4.122	1.030	17.007.372	4.249.780	4.126
ŞUBAT	400	3.808	952	16.793.280	4.198.320	4.410
MART	405	3.855	963	18.010.560	4.449.136	4.672
NİSAN	390	3.712	928	19.072.256	4.768.064	5.138
MAYIS	403	3.836	959	20.814.136	5.203.534	5.426
HAZİRAN	362	3.446	861	19.749.026	4.934.391	5.731
TEMMUZ	361	3.436	859	20.774.056	5.193.514	6.046
AĞUSTOS	362	3.446	861	21.947.574	5.483.709	6.369
EYLÜL	362	3.446	861	23.263.946	5.812.611	6.751
EKİM	420	3.998	999	28.609.688	7.178.814	7.186
KASIM	427	4.065	1.016	30.833.025	7.706.360	7.585
ARALIK	420	3.998	999	32.143.920	8.031.960	8.040
TOPLAM	4.745	45.168	11.288	269.018.839	67.260.193	

Grafik 14: O İşletmesi Normal Lamba- Tasarruflu Lamba KW/S Tüketim Karşılaştırması



Grafik 15: Normal Lamba- Tasarruflu Lamba Harcama Grafiği (Aylara Göre Harcama)



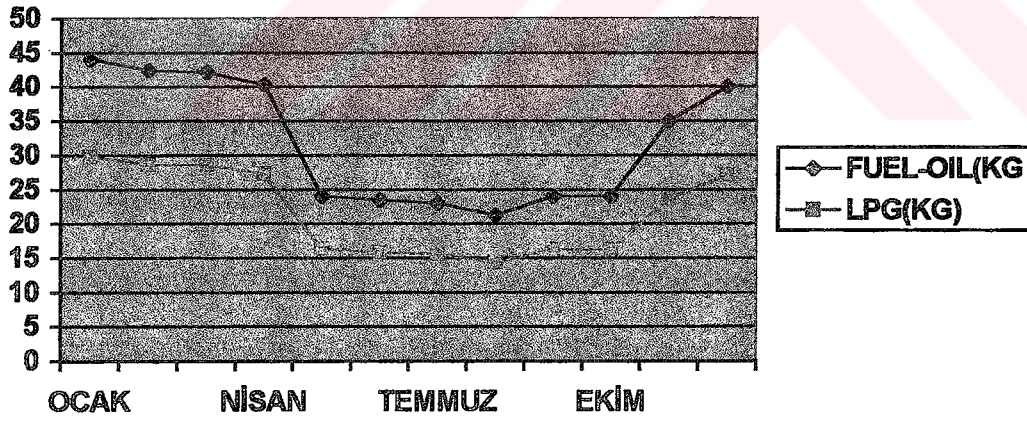
Tablo 28: Lobi Aydınlatma Yıllık Tasarruf Tablosu

LOBIDE MEVCUT LAMBA SAYISI	171 ADET
ORTALAMA YILLIK KULLANIM SAATI	3285 SAAT
NORMAL AMPULUN GÜCÜ	40 WATT
TASARRUFLU AMPULUN GÜCÜ	10 WATT
NORMAL AMPULUN YILLIK TÜKETİMİ	22409 KW/S
TASARRUFLU AMPULUN YILLIK TÜKETİMİ	5617 KW/S
ARALARINDAKİ FARK	6792 KW/S
ELEKTRİK BİRİM FİYATI (1996 YILI)	6378 TL/KWS
TASARRUFLU AMPULUN MALİYETİ	115.000.000 TL
ELEKTRİK TASARRUFUNDAN SAĞLADIĞI KAR	43.319.376 TL
ORT.GÜNLÜK LAMBA DEĞİŞTİRİLMESİ	4 ADET
ORT. YILLIK LAMBA DEĞİŞTİRİLMESİ	1460 ADET
ORT. YILLIK NORMAL LAMBA FİYATI	26.000+%/15 KDV
ORT. YILLIK DEĞİŞTİRİLEN LAMBA TUTARI	48.766.900 TL
ORT. YILLIK DEĞİŞTİRİLEN TAS. L.ADEDİ	4 ADET
YILLIK TASARRUFLU LAMBA TUTARI	1.092.500 TL
TAS.LAM.ENERJİ+DEĞİŞTİRİLEN L. TUTARI	36.917.500
NOR.LAM.ENERJİ+DEĞİŞTİRİLEN L. TUTARI	192.074.182
TASARRUFLU L, NORMAL L. FARKI	155.156.682 TL
TASARRUFLU LAMBA GÜNLÜK KARI	425.086 TL
TAS. LAMBA MALİYETİ AMORTİ SÜRESİ	270 GÜN
TASARRUFLU LAMBA YILLIK KARI	155.156.390
1. YILSONU KARI	40.156.682 TL

Tablo 29 : O İşletmesi Fuel-Oil LPG Karşılaştırma Tablosu

AYLAR	FUEL-OIL		LPG		FARK	
	KG	TL	KG	TL	KG	TL
OCAK	44.086	738.261.900	29.832	536.976.000	14.254	201.285.900
ŞUBAT	42.438	533.144.508	28.717	545.623.000	13.721	(12.478.492)
MART	42.178	534.576.710	28.541	570.820.000	13.637	(36.243.290)
NİSAN	40.358	654.891.510	27.309	628.107.000	13.049	26.784.510
MAYIS	24.066	717.092.047	16.285	374.555.000	7.781	342.537.047
HAZİRAN	23.436	352.670.768	15.858	376.377.000	7.578	(23.706.232)
TEMMUZ	22.995	660.395.619	15.560	402.085.000	7.435	258.310.619
AĞUSTOS	21.200	642.533.265	14.359	389.602.000	6.841	252.931.265
EYLÜL	24.000	325.295.125	16.240	462.758.000	7.760	(137.462.875)
EKİM	24.000	805.488.000	16.240	485.884.000	7.760	319.603.440
KASIM	35.000	1.233.400.000	23.684	744.009.176	11.316	489.390.824
ARALIK	40.000	1.480.080.000	27.067	892.777.928	12.933	587.302.072
TOPLAM	383.757	8.677.829.452	259.692	6.409.574.664	124.065	2.268.254.788

Grafik 16 :O İşletmesi Fuel-Oil LPG Grafiği (1996)



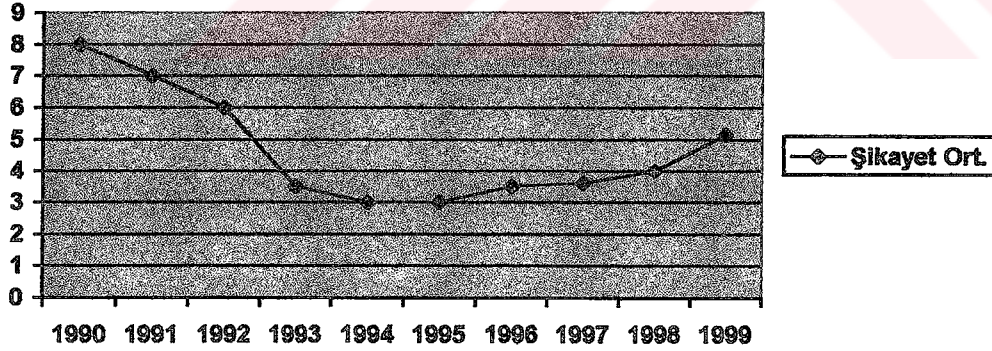
D) ALINAN SONUÇLAR

1.Müşteri Şikayetlerinin Yıllara Göre Değişimi

Tablo 30: T İşletmesi Müşteri şikayetleri Ortalaması

Departmanlar	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 Nisan- Ekim	1998 Nisan- Ekim	1999 Haz- Ekim
A								4	2,2	5,6
B								1	0,8	2,4
C								5	5,2	4,2
D								9	9,5	10,4
E								1	1,4	0,4
F								2	2,7	3,6
G								2	2	4,8
H								2	3	4,8
I								7	9	10,2
ORT.	8,00	7,00	6,00	3,50	3,00	3,00	3,50	3,60	4,00	5,15

Grafik 17: İ İşletmesi Müşteri Şikayetleri Ortalaması



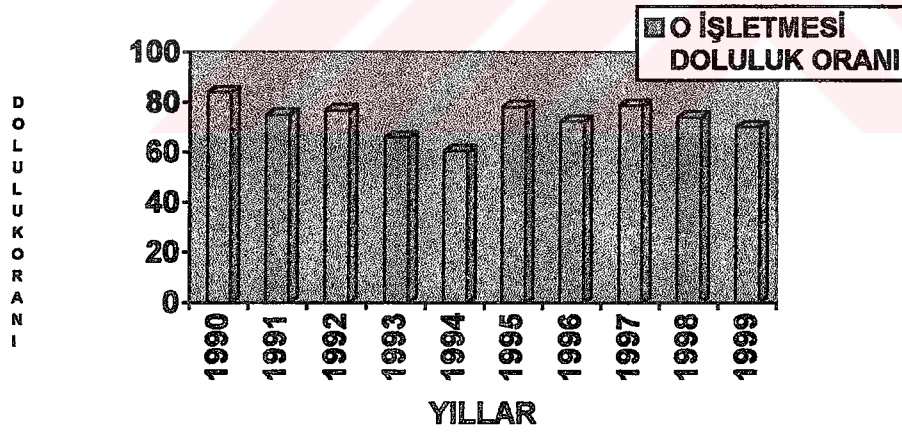
2. İşletme Doluluk Oranları

Müşteri tatmini değişik yöntemlerle ölçülmekte ve analiz edilmektedir. Bu konuda işletmenin doluluk oranları tablo 29'da gösterilmektedir.

Tablo 31 : O İşletmesi 1990- 1999 Yılları Ortalama Oda Doluluk Oranı (%)

AYLAR	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
OCAK	-	-	30	29	27	-	19	31	25	48
ŞUBAT	-	-	49	40	19	-	41	57	30	45
MART	70	21	84	67	80	-	45	94	62	62
NİSAN	95	48	78	64	31	56	54	78	74	28
MAYIS	75	68	89	87	36	88	92	110	80	72
HAZ.	98	75	98	93	50	95	102	102	89	98
TEM.	99	98	97	80	92	97	94	80	92	90
AĞUS.	99	99	99	84	98	100	100	97	95	94
EYLÜL	98	98	98	63	99	96	103	103	93	95
EKİM	92	81	92	79	74	98	110	97	105	
KASIM	71	85	72	73	-	52	73	75	102	
ARALI K	44	46	35	32	-	21	33	20	40	
YIL O.	%84	%75	%76.75	%65.91	%60.6	%78	%72.36	%78.66	%73.9	%70

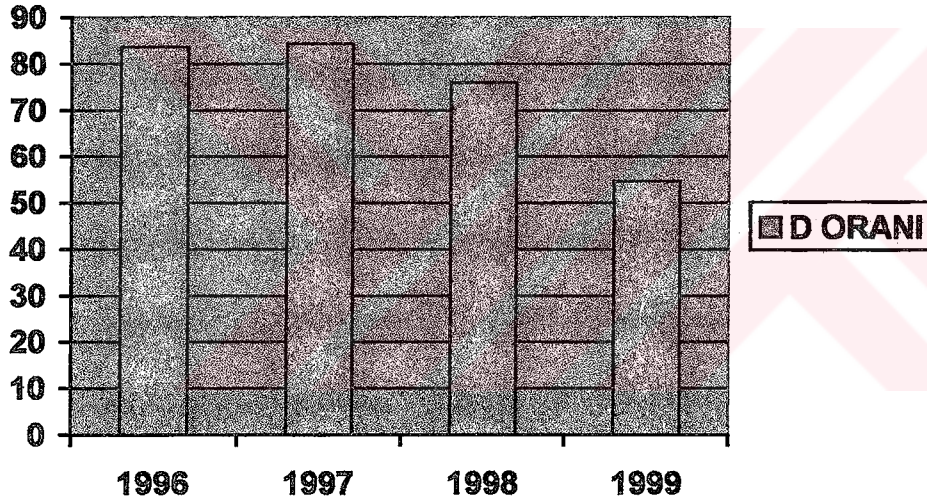
Grafik 18: O İşletmesi Yıllara Göre Ortalama Doluluk Oranları Karşılaştırılması



Tablo 32: İ İşletmesi Doluluk Oranları

AYLAR	1996	1997	1998	1999
MART	-	27	-	2
NİSAN	47	56	46	5
MAYIS	74	92	65	13
HAZİRAN	88	95	83	65
TEMMUZ	98	80	96	86
AĞUSTOS	99	100	95	99
EYLÜL	100	88	75	66
EKİM	80	80	72	101
YILLIK ORT.	%88.71	%84.43	%76.00	%54.62

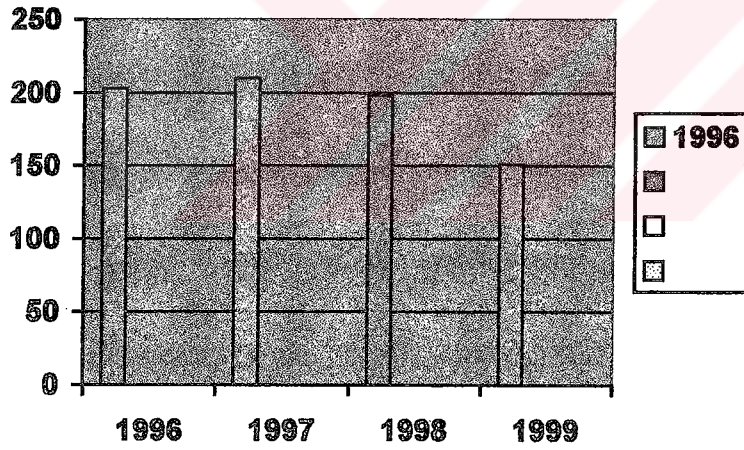
Grafik 19: İ İşletmesi Doluluk Oranları



Tablo 33: İ İşletmesi 1996-1999 Yılları Personel Devir Oranları

	1996			96 DEV OR.	1997			97 DEV OR.	1998			98 DEV OR.	1999			99 DEV OR.
	ORT PER SAY	GİREN ÇIKAN			ORT PER SAY	GİREN ÇIKAN			ORT PER SAY	GİREN ÇIKAN			ORT PER SAY	GİREN ÇIKAN		
İŞL.MÜD.	-	0	0	-	-	-	-	-	-	0	0	0	3	4	1	1.05
MUHASEBE	13	2	4	0.15	14	7	4	0.22	11	0	2	0.175	9	0	3	0.33
PERSONEL	3	1	1	-	3	1	0	0.33	3	1	1	0	2	0	0	-
AMBAR	3	0	1	0.33	3	1	0	0.33	3	0	0	0	3	0	0	-
BİLGİ-İŞL.	2	1	0	0.54	2	4	0	2.15	1	0	0	0	1	0	2	2.00
TEKNİK	13	2	3	0.08	12	0	2	0.16	12	1	1	0	12	0	0	-
GÜVENLİK	16	0	1	0.06	16	0	0	-	16	0	1	0.063	16	0	2	0.12
KATLAR	42	6	2	0.09	41	2	3	0.02	42	10	4	0.142	30	5	3	0.07
ÖNBÜRO	19	7	10	0.16	22	8	3	0.23	19	2	4	0.103	14	2	2	-
MUTFAK	45	11	3	0.18	48	13	10	0.06	45	8	4	0.089	32	7	7	-
SERVİS	48	19	9	0.21	48	18	19	0.02	44	18	6	0.271	29	7	7	-
TOPLAM	204	49	34	0.23	210	54	41	0.20	198	40	23	0.16	151	25	27	1.34

Grafik 20: Yıllara Göre Personel Sayıları



V.GENEL DEĞERLENDİRME

T işletmesinde yapılan incelemede, doküman analizi, görüşme(yönetici ve çalışanlarla) ve katımlı gözlem sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

T işletmesi 1993 yılında yönetim anlayış ve yöntemlerini değiştirerek, yönetim süreçlerinde yeniden yapılanma kararı almıştır. Bu yönde bir kararın alınmasında, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunluğu, sektörün dünyadaki ekonomik ve siyasal olaylardan kolay etkilenmesi, müşteri beklentilerinin farklı olması gibi nedenler etkili olmuştur. Ayrıca, müşteri bakımından dış turizme bağlı olunması, işletmenin sezonluk çalışması, bu bağlamda, mevsimlik personelle çalışma gerekliliği ve uygulamanın getirdiği zorlukların aşılması değişimi zorunlu kılan nedenlerdir.

İşletmenin kalite yönetimine geçişteki amacı; değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilme, müşterilere verilen hizmetleri sürekli iyileştirme, iç ve dış müşteri tatminini artırmaktır. Ayrıca, Türkiye'nin en kaliteli otel ve tatil köylerine sahip olmak, müşteri tatminini ön planda tutan kurum kültürünü yaratmak, takım çalışması ve işbirliğine yönelik hareket tarzı geliştirmektir. Bu amaçla, müşteri şikayetlerini en alt düzeye indirerek, uzun dönemde yükselen doluluk oranı ve maksimum ekonomik faydayı sağlamak hedeflenmiştir.

Toplam kalite yönetim uygulamasında, üst yönetim tam desteğini vermektedir. Sağlanan bu destekle, çalışanların heyecan ve beklentileri canlı tutulmaktadır. T işletmesinde başta liderler kendilerini sürekli yenilemekte ve çalışanların kendilerini yenilemeleri sağlanarak öğrenen bir organizasyon biçimi geliştirilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin otokratik yönetici değil, durumsal yönetici oldukları gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin çalışanlarla iletişimi, aylık olarak (workshop) ve haftalık işletme (yönetim toplantılarıyla) gerçekleştirilmektedir. Departman yöneticileriyle, departman çalışanları arasındaki iletişim haftalık ve günlük periyotlarla yapılan departman içi toplantılarla sağlanmaktadır.

İşletme, toplam kalite yönetimine geçtikten sonra kalite sistemini kurarak, çalışanlar arasında kalite mozayığı ve diyalogu kurmuş, "herkes aynı derecede önemlidir", "ben yok biz varız" anlayışı benimsenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda kurumlaşma fikrinin ve kalite kültürünün yerleştiği görülmüştür.

Uygulanacak iş görme usul ve yöntemleri yazılı prosedürler haline getirilmiş, el kitabı şeklinde hazırlanarak uygulama yöntemleri belirlenmiştir. Ancak bu dokümanların anlaşılmasında bazı zorluklar yaşanmıştır. Yazılı hale getirilen kalite el kitabı ve diğer dokümanlar ilgili kişilerin anlayacağı şekilde yazılmalı, akademik bir yazım şekline gidilmemesi önerilmektedir.

İş ve görev tanımları yapılarak, gereksiz işler ve kadrolar kısmen ortadan kaldırılmıştır.

Departman yöneticileri ile departman çalışanları arasındaki iletişim, haftalık veya günlük periyotlarla yapılan departman içi toplantılarla sağlanmaktadır.

Yönetim ile müşteri arasındaki iletişim ise, aylık müşteri anketlerinin değerlendirilmesiyle ve sonuçlarının açıklanmasıyla gerçekleştirilmektedir. Toplam kalite yönetiminin öngördüğü sistematığın uygulanması sonucunda, müşteri şikayet ve önerileri incelenmekte ve sorunlar giderilmektedir.

İşletme yönetimiyle çalışanlar arasındaki yazılı iletişim, T kalite bülteniyle sağlanmaktadır. Bu, panoda bir ay kalmakta ve müşteriler de bunu okumaktadır. Bu bültenlerle tüm çalışanlar yetki ve sorumluluklarını net olarak öğrenmektedirler.

İşletme çalışanları ile yönetimi arasındaki iletişime önem verilmekte ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimde her zaman “açık kapı politikası” izlenmektedir. Açık kapı politikası, her çalışanın bir üstteki yöneticiye istediği zaman ulaşabilmesidir.

Departman yöneticileri, departmanlarında çalışanlara yönelik olarak düzenledikleri “kalite için 10 dakika” programlarıyla çalışanlara aktif olarak katılmaktadırlar.

İşletme yönetimi, toplam kalite yönetim işlevlerinin düzenli ve sistematik yürütülmesi için iş mükemmelliğini esas alan TÜSİAD- KALDER (Öz değerlendirme) modelinden yararlanmaktadır. İşletme 1993 yılında TKY ne geçtikten sonra müşteri tatmininde önemli iyileştirmeler olmuş ve kalite ödülleri almıştır. Bunlar ;

-1993 yılında TS-ISO 9001 belgesi alınmıştır. Turizm Bakanlığı, bu uygulamanın işletmelerin ortak kategorizasyonuna farklılık getirdiği düşüncesi ile resmen engellemiş ve belge askıya alınmıştır. Ancak daha sonra mahkeme TSE'nin haklı olduğuna karar vermiştir. İşletme 1996 yılında ISO 9001'i ve 1997'de ise ISO 9002'yi almıştır. İşletmesi ise, 1998 de ISO 9002 belgesini almıştır.

-O İşletmesi 1994 yılında TÜSİAD- KALDER Hizmet Ödülü yarışmasında finale kalan üç işletmeden birisi olmuştur.

-Yine 1995 yılında RCI tarafından toplam 2.662 işletmeden yalnızca 100 işletmeye verilmesi uygun görülen “Hospitality Award 95” ödülünü, RCI üyesi olan İ ve O işletmeleri ayrı ayrı almışlardır. Bu başarılar daha sonraki yıllarda da devam etmiştir.

T işletmesi kalite politikası, işletmedeki ürün ve hizmet niteliklerini titizlikle belirlemek, yerleştirmek, korumak ve geliştirmek önceliğine dayanmaktadır. Ayrıca, müşteri tatminini sağlayacak ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uyum sağlayacak şekilde iyileştirmeyi bütünleyen “önce kalite”fikri benimsenmektedir.

Kalite politikası içerisinde diğer bir unsur da müşteri tatminidir. İşletmenin yaşamı, tatmin olmuş müşterilerle devam edeceği için çabaların tümü müşteri tatminine yöneliktir.

İlk ve her defasında doğru yapmak: Ürün ve hizmetlerin her defasında doğru yapılması için, doğru tasarlanması, uygulanması, sunulması, tetkiki, prosedür ve talimatların izlenmesi ve çalışanların buna uygun iyileştirilmesi ile “kalite koruyucu” davranış geliştirilmektedir.

Hatayı anında düzeltmek: Ürün ve hizmetlerde meydana gelecek hatalar ve uyumsuzluk, düzeltici yöntemlerle zaman kaybedilmeden düzeltilerek, önleyici yöntemlerle tekrarı önlenmektedir.

Sürekli iyileştirme: Başarının kaynağı ürün ve hizmetleri sürekli iyileştirme olarak kabul edilmektedir. Ürün ve hizmetler sürekli olarak daha sağlıklı, güvenli ve değerli hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Sosyal sorumluluk bilinci: Çalışanların, müşterilere karşı sosyal sorumluluk bilinci içerisinde, topluma, çevre korunmasına ve sağlığına yönelik programlı çalışmaların yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Kalite çember çalışmalarıyla bir çok departmanda tasarruf sağlanmıştır.

İşletmenin benimsediği kalite amaçlarının gerçekleştirilmesinde stratejik kalite politikaları izlenmektedir. İşletmenin kalite amacı; “müşterilerin ve kullanıcıların ihtiyaçlarını, beklentilerini, yasalar ve merkezi ve yerel kamu idarelerinin (Turizm Bakanlığı, Çevre Bakanlığı, yerel yönetimler vb.) belirlediği kuralları karşılayacak şekilde, en az maliyetle ve makul kar bırakacak bir fiyatla pazarlamak, üretmek ve sunmak”şeklinde belirtilmektedir.

Yönetim, kalite hedeflerine ulaşmak için şu temel amaçları benimsemiştir;

İşletme bazında gerçekleştirilen “insan kaynakları değerlendirme” anket sonuçlarının en az 70 puan olması,

Yıllık işletme bazında gerçekleştirilen iyileştirme amaçlı çember çalışmalarından en az 10 tane kurulması ve kuruluş amaçlarının sonuçlandırılması planlanmıştır. Ancak, 1997 ve 1998 yıllarında 4'er kalite çemberi kurulabilmiştir.

İşletme bazında üretilen “bireysel öneri” sayısının en az 200 olması ve bunların en az %50'sinin uygulanabilir olması,

Kamu kuruluşlarına karşı görevlerin yerine getirilmesinde cezalı duruma düşülmemesi,

Ayda en az iki defa işletme genelinde ilaçlama işleminin yapılması,

Ayda bir musluk, deniz ve havuz sularının hıfzısiha laboratuvarlarında tahlillerinin yapılması,

Yılbaşlarında yapılan eğitim ve yetiştirme takvimine ve eğitim planına %100 uyulması,

Müşteri kalite değerlendirme anket sonuçlarının yıllık ortalamasında en az 85 puan tutturulması,

İşletmede sunulan hizmet standartlarının birer dakika aşağıya çekilmesi.

İşletmede toplam kalite kültürünün temeli “nedenler”, “hedefler”, “yollar”, “program”, “katılım”, “devamlılık”, “ölçümleme” gibi faktörlerin tutarlı şekilde bütünleştirilmesi yaklaşımı üzerine kurulmuştur. İncelemeden sağlanan bilgiler doğrultusunda, T işletmelerinin toplam kaliteye geçmeden önce sistemli bir iş analizi ve iş tanımları çalışmasının olmadığı görülmektedir. Ancak toplam kalite yönetimine geçişle birlikte, iş ve görev tanımları oluşturulmuş, bunlar “kalite el kitabında” ve “personel el kitabında” toplanmıştır.

Kalite yönetimi ve iyileştirme yaklaşımında, planla, uygula, kontrol et, düzelt ve standartlaştır süreci kabul edilmiştir.

Toplam kalite yönetiminin benimsenmesi ve uygulamasında üç önemli kademe olduğu kabul edilmektedir. Bunlar; üst yönetim, orta kademe yönetimi ve personeldir. Belirtilen bu üç kademenin içerisinde en fonksiyonel kademe orta kademe yönetim

olarak görülmektedir. Toplam kalite felsefesinin yerleşmesi için orta kademenin konuyu özümsemesi kaçınılmazdır.

Toplam kalite, insan odaklılığı esas almaktadır. Bu bağlamda işletmenin en önemli girdisinin iş gücü olduğu kabul edilmektedir. “İşletmenin gerçek pazarlamasını personel yapmaktadır. Tatmin edilmiş personelin her birisi gönüllü pazarlama temsilcisidir.” Bu felsefeyle, çalışanların birbirlerine ve müşterilere karşı olan davranışlarının düzenlenmesi ve geliştirilmesi, çalışanlara işlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli olan her türlü araç ve ekipmanın sağlanması, çalışanların bireysel beklentilerinin saptanması, gerçekleştirilme imkanı olanların gerçekleştirilmesi insan kaynakları politikası içerisindedir.

Çalışanlara “insan kaynakları kalite değerlendirme” anketleri uygulanarak, eğitim ve yetiştirme, bilgilendirme, davranış ve tutumlar, fiziki koşullar ve imkanlar, kişisel beklentiler ölçülmektedir. Bu sonuçlar verilecek eğitimi şekillendirmektedir.

TKY ne geçtikten sonra personel seçimi konusunda yöneticilerde değişim gözlemlenmiştir. Seçimlerde önceki uygulanan yöntem değiştirilmiş, işe alımlar bir komisyon tarafından yürütülmeye başlanmıştır. Komisyonda (işletme müdür yardımcısı, personel şefi, kalite temsilcisi, yılın personeli) bulunmakta ve ayrı ayrı düşüncelerini yazmaktadırlar. Personel seçimindeki kriterler (kalite el kitabında) belirlenen niteliklere göre değerlendirilmekte ve eğitim planı ile desteklenmektedir.

Sezonluk çıkışa gidecek personele 15 gün önce yazılı tebligat yapılmakta, bir sonraki sezon boş kadrolara öncelikle davet edilmektedir. Çalışanlar izin isteklerini “personel izin istek formu” doldurarak talep etmektedirler. Bu form, izin isteyen personel, departman yöneticisi ve işletme müdürü tarafından imzalanmaktadır.

Atama ve yükselme işlemleri, “atama ve yükselme komitesi”nce, “personel yükseltme kriterleri formu” ile yapılmaktadır. Bu komitede, işletme müdür yardımcısı, yönetim kalite temsilcisi, personel şefi ve yılın personeli bulunmaktadır.

İşten ayrılan her personel için “personel ilişki kesme formu” düzenlenmektedir. Bu formda, departman şefinin, muhasebe, ambar, katlar, teknik, teknik depo, güvenlik şefinin ve lojman sorumlusunun imzası bulunmaktadır. İşten ayrılanlara çalıştığı süreyi gösteren bir “hizmet belgesi” verilmektedir. Bu belge, departman şefleri ve işletme müdürü tarafından imzalanmakta, aslı çalışanda, fotokopisi ise işletmede kalmaktadır.

İşletme toplam kalite yönetimine geçtikten sonra, çalışanların mesleki bilgi, teknik bilgi, görgü ve tecrübelerini artırmak amacıyla eğitim ve yetiştirme programları düzenlemektedir. Eğitim programları bir takvim çerçevesinde uygulanarak, tüm çalışanları kapsamaktadır. Eğitim programının şekli ve yöntemine ise, müşteri anketleri, personele yapılan anketler ve yöneticilerin gözlemleri sonucu ulaşılmaktadır. Bununla birlikte, bir önceki yıl yapılan eğitim çalışmalarının sonuçları da değerlendirilmektedir.

İşletmede tüm çalışanların sistematik eğitimden geçirilerek, mesleki ve davranış bilgilerinin artırılması çalışmaları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte eğitim programlarının yoğun olduğu, dinlenme zamanlarının kısıtlandığı çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Eğitim programlarının çalışanları öğrenci psikolojisine sokmadan ve eğlenceli şekilde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Personel performans değerlendirmesi, üçer aylık dönemlerde departman yöneticileri tarafından "personel performans değerlendirme formu" ile yapılmaktadır. Personelin bilgi, yetenek ve davranış performansı ölçülmektedir.

İşletmede düzeltici ve önleyici faaliyetler, hizmet sürecinin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan müşteri şikayeti veya çalışanlar tarafından fark edilen uyumsuzlukların anında prosedürde belirtildiği şekilde düzeltilmesini öngörmektedir.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetlerin izlenmesi ise, departman yöneticisi, yönetim kalite temsilcisi, departman şefleri, işletme müdürü, yardımcısı ve işletme içi tetkik kurulu tarafından yapılmaktadır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler kapsamında bir takım anketler uygulanmaktadır. Bu anketler; yönetici değerlendirme anketi, yöneticilerin birbirlerini değerlendirme anketi, satın alma hizmetlerini değerlendirme anketi, acenta kalite değerlendirme anketi, satıcı performans değerlendirme anketi, taşeron hizmetlerini değerlendirme anketi ve kiracıların iş yerini değerlendirme anketlerinden oluşmaktadır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler kapsamında gerçekleştirilen yönetici değerlendirme anketinin işletmeye beklenen faydayı sağlamadığı gözlenmiştir.

Departman şefinin, personel tarafından değerlendirilmesi şefin iş yaptırma gücünü azaltmaktadır. Yöneticilerin yalnızca üstleri tarafından değerlendirilmesi önerilmektedir.

Yöneticilerin birbirlerini değerlendirmeleri, departman yöneticilerinin diğer departman yöneticilerinin performansı hakkındaki düşüncelerini belirlemek amacıyla

yapılmaktadır. Yöneticilerin bir birlerini değerlemesinde ilişkiler resmileşmekte, yatay ilişkilerde bürokrasi artmaktadır. Bunun yerine departman yöneticilerinin üstleri tarafından değerlendirilmeleri önerilmektedir.

Acenta değerlendirme anketi, işletme ile çalışan acentaların, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden duydukları tatmini, şikayetleri ve diğer yorumlarını almak amacıyla düzenlenmektedir.

İşletme satıcılarının, diğer bir deyişle tedarikçilerin performansını değerlendirmek amacıyla, satın alma departmanı tarafından yılda iki defa uygulanmaktadır. Satıcı performansının değerlendirilmesinde, satıcının sözleşme hükümlerine uyma derecesi, örnek verme ve göstermesi, sipariş gecikmelerini önceden haber vermesi, gerekli malzemeyi zamanında tedarik edebilme becerisi, fiyatlama istikrarı, tedarik edilen ürünlerin nitelikli olması, ürün ve hizmet kalitesinin süreklilik arz etmesi gibi konularda değerlendirme yapılarak, puanlandırılmaktadır. Bu değerlendirme, yapılacak satıcı seçiminde yöneticilere karar vermede yardımcı olmaktadır.

Taşeron hizmetlerinin değerlendirilmesinde işletme yöneticilerinin, işletmede hizmet veren tüm taşeronların ürün ve hizmetlerinden duydukları tatmini, şikayetlerini ve diğer düşüncelerini değerlendirmek amacıyla "taşeron hizmetleri değerlendirme anketi" uygulanmaktadır. Anketler işletme müdür ve yardımcısı tarafından doldurulmakta, değerlendirme yapılmak üzere toplam kalite merkezine gönderilmektedir.

Kiracıların işyerini değerlendirme anketi, işletme kiracılarının, ürün ve hizmetlerden duydukları tatmini, şikayetleri ve diğer düşüncelerini almak amacıyla düzenlenir. Amaç, işletme bünyesindeki kiracıları yönetim hakkındaki düşüncelerini öğrenmektir. Kiracıların tatminin, müşteri tatmininde etkili olduğu görülmektedir.

Yapılan gözlem ve alınan bilgiler doğrultusunda çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmaların sistematik olarak yürütüldüğü görülmektedir. Bununla birlikte, acentalara, taşeronlara ve diğer tedarikçilere de teşvik edici ödüllerin artırılması önerilmektedir.

Kaliteyi ölçümlemede, kalite çemberleri, tasarım planı, akış şeması, neden-sonuç şeması, süreç analiz tekniği, kontrol çizelgesi, kontrol listesi, kontrol şemaları, pareto grafiği ve dağılım şeması gibi istatistik tekniklerini kullanabilmektedirler.

Hizmet kalitesinin artırılması için hizmetlerin tanımlanması, müşteri beklentileri ve müşteri şikayetlerinin en kısa sürede giderilmesi için hizmet süreç haritasının önemle dikkate alınması önerilmektedir. Hizmet süreç haritasının çıkarılmasında işletmenin sunduğu hizmetler ve müşteri anketleri yol gösterici rol oynamaktadır.

Süreçlerin iyileştirilmesi için takım çalışmaları yapılmış, başlangıçta bazı zorluklar yaşanmasına karşın, daha sonra niteliksel ve niceliksel başarıların elde edildiği görülmüştür.

İşletmede toplam kalite yönetimine geçişten sonra organizasyonda yeniden yapılanmaya gidilmiş, genel müdüre bağlı, toplam kalite yönetiminden sorumlu bir toplam kalite merkezi (TKM) kurulmuştur. Toplam kalite merkezi ile organizasyonun tüm işletmelerindeki çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akımı, kalite iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi, anket sonuçlarının toplanması ve değerlendirilmesi gibi çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

İşletmede genel olarak yalın bir organizasyon yapısının benimsendiği iddia edilmesine karşın, yönetim kademelerinde bir yalınlaşmaya gidilmediği gözlemlenmiştir. Yalın bir yönetim uygulaması, iletişimi kolaylaştırarak yetki ve sorumluluğun iş görenlerde toplanmasını sağlayacaktır. Ancak işletmenin sezonluk olması, yeni alınan personelin kısa sürede yetki almaya hazır hale gelememesi, kademe sayısının azaltılmasını engellemektedir.

T İşletmesinde yönetim, müşteri odaklılığı esas almaktadır. Müşteri iki kategoride değerlendirilmektedir. Birisi iç müşteri yani çalışanlar, diğeri ise, para ödeyen konuklar, müşteri gönderen acentalar, mal ve hizmet satan satıcılar, yerel yönetimler ve toplumdur.

Müşteri tatmini yaklaşımında “ters üçgen” modeli benimsenmiştir. Diğer bir deyişle, müşteri en üstte yer almaktadır. Müşteri tatmininin temeli, müşterileri anlamaya ve müşteri isteklerini belirlemeye bağlıdır. İşletme, müşteri isteklerini, hizmete istekli, yetenekli-ehliyetli, anlayışlı personel ve fiziksel görünümü uygun tesis şeklinde belirlemiştir. Müşteri tatmini müşterilere uygulanan anketler yöntemiyle ölçümlenmekte ve en hızlı şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca aylara ve yıllara göre doluluk oranları karşılaştırılarak sonuçlar değerlendirilmektedir.

Çalışanların tatmini konusunda ise, temel olarak iki yöntem izlenmektedir. Bunlar, başarılı personel seçimi ve prim sistemidir. Bu kapsamda başarılı personelin

seçimi, ayın personeli ve yılın personeli olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Prim sistemi, işletme yönetimi her yıl satışları artırmak için yeni satış hedefleri koymaktadır. Belirlenen satış hedefleri geçildiğinde, çalışanlara katkıları oranında prim dağıtılmaktadır. Bu yöntemin personel motivasyonunu olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

İşletmede, sürekli gelişme felsefesi kabul edilerek, en üstteki yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkesin bir hedefi bulunmaktadır.

İnsan kaynakları kalite değerlendirmesinin düzenli uygulandığı, yönetimin iç müşterilere önem verdiği ve niteliklerinin artırılması yönünde çaba harcadığı incelenen dokümanlardan anlaşılmaktadır.

İşletmenin toplum üzerindeki olumlu katkılarına bakıldığında, işletme genelinde tasarruf sağlamak için sistemli bir çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Oluşturulan nitelik iyileştirme ekipleriyle, kırtasiye, temizlik ürünleri, çarşaf ve havlu gibi malzemeler, elektrik, su ve diğer sarf malzemelerinde tasarrufa ya da yeniden kullanıma gidilerek katkı sağlanmaktadır.

Müşteri şikayetleri sistematik olarak kalite merkezinde toplanmakta, kayıt edilmekte ve şikayetlerin seyri izlenmektedir.

T İşletmesi, toplam kalite yönetim uygulamalarında otelcilik alanında kendisini kıyaslayacağı başka bir işletme bulamamaktadır. Bu yüzden kıyaslamasını sanayi alanında faaliyet gösteren bazı firmalarla yapmaktadır. Konaklama sektöründe toplam kaliteyi uygulamada ilk olmanın zorluklarıyla birlikte, üst yönetim ve tüm çalışanların kaliteye inandıkları görülmektedir. Bu konuda çalışma yapacaklara model olabileceğine inanılmaktadır.

SONUÇ

Globalleşen dünya ekonomisi içerisinde hizmet sektörünün payı giderek artmakta ve öncü sektörlerden birisi haline gelmektedir. Bununla birlikte, değişen tüketici profili, tüketici bilinci ve tüketici taleplerindeki hızlı değişim hizmet sektöründeki gelişimi hızlandırmıştır. Müşteri tatmini ve müşterilerin gelecekteki taleplerini karşılamaya yönelik olarak geliştirilen bu değişimin sağlanması ancak daha fonksiyonel yapıya sahip yönetim modelleriyle mümkündür.

Temelleri 1950’lerde atılan, 1990’larda yaygınlaşan toplam kalite yönetimi, “müşteri odaklılığı” temel alması yönü ile müşteri tatminini sağlamada yeni bir yönetim tekniği olarak literatürde yerini almıştır.

İmalat işletmelerine kıyasla, müşteriyle daha yoğun ilişkilerin yaşandığı hizmet işletmelerinde, toplam kalite yönetim ilkeleri önemli ölçüde yol gösterici olmaktadır. Müşteri odaklılık, sürekli gelişme, hataları oluşmadan önleme, personeli yetkilendirme, ödüllendirme ve yönetime katılma yöntemleri gibi temel ilkeler, toplam kalite yönetiminin hizmet işletmelerinde müşteri tatmini için önemli rol oynayan yaklaşımlardır.

Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi; çalışanların yönetime katılması, örgütsel öğrenme, kıyaslama, yeniden süreçleme ve insan kaynakları gibi uygulamalarla desteklenmektedir. Çalışanların yönetime katılması, hizmet süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi için getirecekleri önerilerle sağlanmaktadır. Çalışanlar getirdikleri önerilerin uygulanmasıyla yüksek derecede motive olmakta, etkinlik ve verimlilikleri artmaktadır. Çalışanların yönetime katılmalarında, bireysel katılımı birlikte, daha da önemlisi çalışma takımları kurarak faaliyet göstermeleridir. Takım halinde çalışma kolektif ruhu ortaya çıkararak, sinerji oluşumunu sağlamaktadır. Çünkü hiçbir birey bulunduğu takımın ürettiği fikirden daha iyisini tek başına üretme şansına sahip bulunmamaktadır.

Örgütsel öğrenme; takımların örgüt kültürünü içselleştirerek, takımlar arası işbirliğini ve yeniliklere açık olmayı ifade etmektedir. Öğrenen bir örgüt; yenilikleri izleyerek sürekli gelişme felsefesiyle hareket edecektir. Takımların yeniliklere açık olması, mesleki bilgileri yanında işbirliği fikirlerinin sürekli açık tutulmasıyla sağlanabilir.

Yeniden süreçleme; TKY ne yardımcı olan bir teknik olarak, aktif olmayan iş süreçlerinin değiştirilmesini ve işlevsel hale getirilmesini öngörmektedir.

Kıyaslama yöntemi; içsel ve dışsal işbirliğine gidilerek örgütler arası iş süreçlerinin ve diğer faaliyetlerin karşılaştırılmasını, bu yöntemle eksiklerin giderilmesini öngörmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi de TKY için yardımcı tekniklerden birisidir. TKY müşteriyi içsel ve dışsal müşteri şeklinde ikiye ayırmaktadır. İçsel müşteri işletmenin insan kaynakları, dışsal müşteri ise, hizmeti alan en son kişi olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin çalışanlara bu denli değer vermesi, diğer bir deyişle insan odaklı olması, bu yöntemi başarıya taşıyan en önemli unsurlardan birisidir. Çünkü, hizmet ölçümlemesinde kantitatif ölçütlerin az kullanılması insan odaklılığı ve motivasyonu ön plana çıkarmaktadır.

Toplam kalite yönetimi çalışanların işe alımı, oryantasyonu ve eğitimi gibi konular üzerinde durarak insan odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.

Kuramsal bilgiler doğrultusunda, TKY uygulayan bir konaklama işletmesinde yapılan incelemede, kritik başarı faktörleri değerlendirilmiş, işletmenin uygulamada başarılı olduğu ve zorlandığı konular ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu inceleme; çalışanlarla görüşme, katımlı gözlem ve doküman analizinden oluşmaktadır. Yapılan incelemeden elde edilen sonuçlar özetle şu şekildedir:

-Uygulamada üst yönetim çalışanlara tam desteğini vermiştir. Sağlanan bu destekle çalışanlar kendilerini sürekli yenileme imkanına kavuşmuştur.

-Kalite sistemi kurularak çalışanlar arasında kalite mozayığı ve iletişimi kurulmuş, “herkes aynı derecede önemlidir”, “ben yok biz varız” anlayışı getirilmiştir.

-İş yapma yöntemleri yazılı hale getirilmiş, iş ve görev tanımları yapılarak gereksiz işler ve kadrolar kısmen ortadan kaldırılmıştır.

-İşletmede 1997’de ISO 9001 ve 1998’de ISO 9002 belgeleri alınmıştır. Bununla birlikte başka belgelendirme kuruluşlarından da farklı belgeler alınmıştır.

-İşletme bazında gerçekleştirilen “insan kaynakları değerlendirme” anket sonuçlarından ortalama 80-85 puan alınmıştır.

-Çalışma takımları oluşturulmuş, çalışma alanlarında başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

-Yılbaşlarında yapılan eğitim, yetiştirme takvimi ve eğitim planına %95 uyulmuştur.

-Müşteri kalite değerlendirme anket sonuçlarının yıllık ortalamasında 90 puan tutturulmuştur. (Belirlenen hedef 5 puan geçilmiştir.)

-Çalışanların motivasyonu ile ilgili faaliyetler düzenli olarak yürütülmekte, ayın ve yılın personeli seçilmektedir. Yılın personeli personel seçim komisyonunda da görev almaktadır.

-Kalite yönetimine geçildikten sonra organizasyonda yeni yapılanmaya gidilmiş, genel müdüre bağlı toplam kalite merkezi kurulmuştur.

İncelemede toplam kalite yönetim tekniğinin olumlu sonuçlar verdiği bulgularına ulaşılmış, ayrıca kalitatif ve kantitatif başarılar elde edilmiştir. Geliştirilen öneri sistemi ve kalite çember çalışmalarıyla olumlu sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmiştir.

İşletme tarafından tedarikçilere, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere yapılan anketlerden elde edilen sonuçlara göre iç ve dış müşterilerde hedeflenen tatmine ulaşılmıştır. Personel devir hızının az çıkması ve müşteri tatmininin planlanan şekilde gerçekleşmesi “insan odaklı” felsefeyi benimseyen toplam kalite yönetiminin bir katkısı olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda toplam kalite yönetimini “bütün hastalıkların ilacı” şekline değerlendirmek yerine, durumsal yaklaşımla sektöre uyarlanmalıdır.

Konaklama işletmelerinin TKY’ ni biçimsel ve göstermelik olarak değil, ussal olarak uygulamaları gerektiği fikrine varılmıştır. Genel ilkeler sektör bazında dönüştürülmeli ve adaptasyonu sağlanmalıdır. Yapılan incelemede, sektörel konjonktürden kaynaklanan bir takım aksamaların ortadan kaldırılması, kalite yönetim ilkelerinin sektörel özelliklere göre belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Biçimsel uygulamanın zamanla katı bürokrasiyi ortaya çıkardığı gözlenmiştir. Bu nedenle ilkelerin genelde hizmet sektörüne ve özelde konaklama işletmelerine uyarlanması, uygulamada daha durumsal bir yaklaşımın izlenmesi uygulamanın başarısına katkıda bulunabilir. Bu amaçla, konaklama işletmelerine yönelik bir toplam kalite yönetim modeli önerilmektedir. Modelde hizmet süreci üzerine yoğunlaşmakta, müşteri tatmininde dönüştürücü hizmet liderliğinin önemi vurgulanmaktadır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AGUAYO, Rafael, *Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı*, Çev: Y. Kaan Tunçbilek Form Yayınları, No:31, İstanbul,1994.
- AKAT, İlder, *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık Dağıtım, İzmir,1984.
- AKDEMİR, Ali, *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998.
- AKIN, Besim, Canan ÇETİN ve Vedat EROL, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, No: 805, İstanbul, 1998.
- AKTAŞ, Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Repromat Matbaacılık Tic.,Ankara, 1989.
- ALPUGAN,Oktay, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Yay., No.393, İst.1993.
- ANDERSON,Kristin and Ron ZEMKE, *Şapka Çıkarttırın Hizmet Sunmak*, Çev:Günhan Günay, Rota Yay.,1.Basım, İstanbul,1998.
- BELL, Chip R and Ron ZEMKE., *Şapka Çıkarttırın Hizmet Yönetimi*, Çev: Günhan Günay, Rota Yay.,1.Basım, İstanbul,1998
- BARUTÇUGİL, İsmet, *Turizm İşletmeciliği*, Beta Yayınları, No:187, 3. Basım, İstanbul,1989.
- BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., *Five Imperatives For Improving Quality, Managing Services Marketing Operations and Human Resources*, Printic Hall Inc., Newjersy, 1992.
- BUTTERFIELD, Ronald W., *Quality Service Pure and Simple*, ASQC QualityPress, U.S.A.,1991.
- CAMP, Robert C., *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, U.S.A., 1995.
- D'ELIDIO, Franco, *The Service Era, Leadership in a Global Environment*, Production Press, Cambridge Massuchasefhts, 1990.
- DEMING, W.Edward, *Out of The Crises*, Massachusetts Institute of Technology, U.S.A., 1992.
- DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yay., Geliştirilmiş 3.Baskı, İstanbul, 1998.
- DREWERS, W.F., *Quality Dynamics for the Service Industry*, ASQC Quality Press, New York, 1991.
- DRUCKER, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim, 1990 lar ve Sonrası*, Çev:Fikret Üçcan,Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Genel Yay. No: 327, 4. Baskı, Ankara, 1996.
- _____, *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books, Newyork, 1986.
- DÜREN, A.Zeynep,*İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1990.
- EFİL, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kitabevi, Bursa,1987.
- EREN, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İktisat Enstitüsü Yay., No:105, İstanbul, 1989.
- ERENGÜL, Bilge, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yönetim Dizisi, No:7, 1.Baskı, İstanbul, 1997.
- ERKUT, Haluk, *Süreçlerle Yönetim*, Ay-Em Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yay.,No:2, İstanbul,1998.

- _____, *Hizmet Yönetimi*, Toplam Kalite Yönetim Dizisi, No:1, İnterbank Yay.,İstanbul,1995.
- ERSEN, Haldun, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul,1997.
- FEIGENBAUM, Armond V., *Total Quality Control*, Mc Graw-Hill Inc., Third Edition, New York, 1991.
- FISGER, John G., *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, Çev:Ahmet Ünver, Rota Yay., Etkin Yönetim Dizisi, 1.Basım, 1998.
- GENÇ,Nurullah, *Zirveye Götüren Yol:Yönetim*, Timaş Yay. Yay.No:226, İstanbul,1994.
- GÜR, Jale, *Kalite Maratonu*, ASIAD- KOSGEB, Ankara, 1996.
- HACIOĞLU, Necdet, *Turizm Pazarlaması*, 3.Baskı, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa, 1997, s.39.
- HAMMER, Micheal and James CHAMPY, *Değişim Mühendisliği(İş İdarasında Devrim İçin Bir Manifesto)*, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.
- _____, Micheal and Steven STANTON, *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Çev:Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul,1995.
- HARGINGHAM, Alison, *Takım Çalışması*, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti.,1.Baskı, Ankara,1997.
- HITT, A.Misheal, R.Dennis MIDDLEMIST and Robert L. MATHIS, *Effective Management*, Wast Publishing Co., Newyork,1979.
- HUTCHINS, David, *Quality Circles Handbook*, Pitman Publishing Limited, U.K., 1986.
- IMAI, Masaaki, *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Brisa, Onk Ajan, İstanbul, 1994.
- ISHIKAWA, Kaoru, *What is Total Quality Control, The Japonese Way*, Translated By David J. Lu, Printice Hall, New York, 1985.
- İÇÖZ, Orhan ve Metin KOZAK, *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- JURAN, J.M., *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*,The Free Press, New York,1989.
- _____, Sin E.E.J.D.,*Quality-Control Handbook*, Mc Graw- Hill Book Company, Newyork,1951.
- KALDER, *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yay., No:16, 2.Basım, İstanbul 1998.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, No:2, Genişletilmiş Yeni Baskı, İstanbul,1994.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İ. Ü. Yayın No:405, Yenilenmiş 6.Baskı , İstanbul, 1998
- LOVELOCK, Christopher H., *Managing Service Marketing Operations and Human Research*, Printice Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1992.
- OLALI, Hasan ve Alp TİMUR, *Turizm Ekonomisi*,Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir, 1988 s.195.

- ÖZKARA, Belkıs, *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yay., No:1028, Eskişehir, 1998.
- PALMER, Margaret J., *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev: Doğan Şahiner) Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:9, 1.Baskı, İstanbul,1993.
- _____ and Kenneth WINTERS, *İnsan Kaynakları* (Çev:Doğan Şahiner),Rota Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi:2, 1.Baskı,İstanbul,1993.
- PEKDEMİR, Işıl Mentem, *İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1992.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İ.T.B.A., Yayın No:10, Bursa,1982.
- SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin*, Çev:Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yay. 3. Baskı, İstanbul, 1996.
- ŞENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*,Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, 1997.
- TKY ARAŞTIRMA KOMİTESİ, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamaları*, ÜniFormMatbaacılık,TicveSanA.Ş.,İstanbul, 1994
- WEAVER, Charles N, *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*, Çev: Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1997.
- WITT, Stephen F.and Luis MOUTINHO, *Tourism Marketing Management Hand Book*, PrincessHall, International Ltd. U.K. 1995.
- YIN, R.K., *Case Study Research, Design and Methodology*, Sage Publications, USA, 1998.
- ZEMKE, Ram and Ohip R.BELL, *Service Visdom Creating and Maintaining the Customer Service*, Lakewood Publication,Minnepolis,1990.
- ZIGMUND, W.G., *Business Research Methodology*, The Dry Press, Orlando, USA, 1991.

DERGİLER

- AKDOĞAN, Asuman, "Toplam Kalite Yönetimi", 5. Ergonomi Kongresi, İstanbul, 1995.
- AHIRE, Sanjay L, "Quality Management in Large and Small Firms", *Journal of Small Business Management*, Nisan 1996.
- AKAL, Zühal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 2. Basım, 1996.
- ALTMAN, Ellen and Peter HERNON, "Service Quality and Customer Satisfaction do Matter", *American Libraries*, Aug 98, Vol:29, Issue:7.
- AMABILE, Teresa, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, V:40, I:1, Fall 1997.
- ANDERSON, Artur, "How best to Measure Customer Satisfaction", *Management*, V:44, I:6, Jul 97.
- ANDERSON, John, "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review*, V:19, No:3, 1994.
- AUGUSTYN, M. and K. Samuel HO, "Service Quality and Tourism", *Journal of Travel Research*, V:37, I: 1, Aug, 1998.
- AYDENİZ, Nihat, "Toplam Kalite Yönetiminin Günümüz ve Gelecekteki Yeri", *Standart*, Nisan, 1998.
- AVCI, Zekai, "Toplam Kalite Yönetimi", 1. Uluslararası & 7. Ulusal Turizm Kongresi, 29 Kasım-3 Aralık, Kuşadası, 1996.
- BALOĞLU, Şeyhmus, "Toplam Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması", *Anatolia Dergisi*, Eylül 1994.
- BARRY, David, "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol:20, I:1, Summer, 1991.
- BARTON, Richard S., "Business Process Reengineering", *Business Quarterly*, Spring, 1993.
- BEAUBIEN, Elaine, "Motivasyon Hakkında Doğru Bildiğimiz Yanlışlar", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:3, Haziran 1997.
- BEHLING, Orlando, "Employee Selection: Will Intelligence And Conscientiousness Do The Job", *Academy of Management Executive*, Vol:12, No.1, 1998.
- BERÇİN, Özgür, "Hizmet Kalitesinin Algılanması ve Yönetimi", 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, Tüsiad-Kalder, 11-12 Kasım 1998.
- BERRY, Leonard L., A. PARASURAMAN and Valaria A. ZEITHAML, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned" *Academy of Management Executive*, Vol.8, No.2, 1994.
- BOOHER, Dianna, "Kaliteli İletişim", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:5, Ağustos, 1997.

- BOULDING, William and A. Luis KALRA, "A Dynamic Process Model of Services: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, V:30, I: 1, Feb, 1993.
- BOVET, Susan Fry, "Use TQM Benchmarking to Improve Productivity", *Public Relations Journal*, Vol:5, Jan, 1994.
- BOWEN, David E. and Edward E. LAWLER, "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Summer, 1995.
- BREITER, Deborah, "TQM in American Hotels", *Cornell*, Vol:39, February, 1998.
- BRITTAIN, Connie, "Reengineering Complements BellSouth's Major Business Strategies", *Industrial Engineering*, Vol:26, No:2, February, 1994.
- BUDAK, Gülay, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", *Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, Manisa, 1997.
- BYRNE, John A., "Kalitenin Babası Deming'i Hatırlarken", (Çev: Alp ONAL) *ISO Dergisi*, Sayı:337, Nisan, 1994.
- CANADA, Eric P., "TQM Benchmarking For Economic Development Programs: Good is not good where better is expected", *Economic Development Review*, Vol:11, Issue:3, Summer, 1993.
- CAUDRON, Shari, "How Human Resources Drives TQM", *Personnel Journal*, August, 1993.
- COTTRINGER, William, "İletişimin Yeniden Keşfi", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:5, Ağustos 1997.
- COYLE M. P., "Quality in the Hospitality Industry: A Study", *Hospitality Management*, V:12, N:2, 1993.
- ÇATAK, Selda, "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- ÇAVDAR, Taner, "Kalite Çemberleri", 7. *Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri*, Tüsiad-Kalder, 11-12, Kasım 1998.
- DEMING, Edward, "Transformation of American Management", *Empowering Business Resources: Executive Excellence on productivity*, Ed. Ken Shelton, Illinois, 1990.
- DEMİRDÖĞEN, Osman, "Kalite Çemberleri", *Atatürk Üni. İİBF Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1-2, Erzurum, 1993.
- DEMİRER, Halil, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü", *Tur. İşl. Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- DIXON, Robb, Peter ARNOLD and Janelle HEINEKE, "Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions", *California Management Review*, Vol:36, No:4, Summer, 1994.

- DOĞAN, Üzeyme ve Hüseyin AVUNDUK, “Kalite Kontrol Çemberleri , Endüstriyel Gelişmeye Etkisi ve Türkiye’de Uygulama Olanakları”, *Dokuz Eylül Üni. İİBF. Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, İzmir, 1992.
- EKER, Selim, “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları”, *5.Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmiş ve Tebliğler*, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.
- ERDEM, Ali Rıza, “Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3,Yıl:1997.
- ERSUN, Semih, “Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?”, *5.Ergonomi Kongresi*, İstanbul,1995.
- ETTORRE, Barbara, “Reengineering Tales From the Front”, *Management Review*, January,1995.
- EVANS, Mike and Clive THOMAS, “Self-Managing Work Teams: The Team Member’s Perspective”, *Total Quality Management*, Vol:8, Issue:2/3, Jun 1997.
- FITZ, Jac, “Benchmarking Best Practices”, *Canadian Business Review*, Vol: 19, I: 4, Winter,1992.
- GARVIN, A. David, “Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak”, *Bizden Haberler Özel Eki*, Ağustos-Eylül, 1993.
- GEPHART, Martha and Victoria MARSICH, “Learning Organizations Come Alive”, *Training & Development*, V:50, I:12, Dec,1996.
- GODDARD, Robert , “Kaizen”, *Manage*, V:42, I: 4, May 1991.
- GOLDBERG, Beverly, “Ekip Çalışmasının Önemi”, *Executive Excellence*, Yıl.1, Sayı:2, Mayıs, 1997.
- GOLDWASSER, Charles, “Benchmarking: People Make The Process”, *Management Review*, Vol:84, I:6, Jun 1995.
- GÖZLÜ, Sıtkı, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi”, *Standart*, Yıl:33, Sayı:390.
- GÜRLEK, Bilgehan, “Nasıl Bir TKY”, *Önce Kalite*, Sayı:5, Ekim, 1993.
- _____ “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”,*Önce Kalite*, Kalder Yayını,Yıl:6, Sayı:28, Ekim- Kasım 1998.
- HASEROT, Weiss and M.GOLDSTEIN, “Benchmarking: Learning From The Best”, *CPA Journal*, Vol:63, I: 10, Oct 1993.
- HERBKERSMAN, Joe, “Taking the Confusion of Reengineering”, *National Underwriter*, February,1994.
- HICKEY, John V.and Jill CASNER, “How to get true employee participation”, *Training &Development*, V:51,I:2, Şubat 1998.
- HOCUTT, Mary A.and Thomas H.STONE, “The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery”, *Journal of Quality Management*, Vol:3, I: 1, 1998.
- HODGETTS, Richard, Fred LUTHANS and Sang M.LEE, “New Paradigm Organizations: From total Quality to Learning to World-Class”, *Organizational Dynamics*, V:23, I:3, Winter 1994.

- JURAN, Joseph M, "Kalitede Bir Rönesans", *Bizden Haberler Dergisi Eki*, Eylül-Ekim 1995.
- KANDAMPULLY, Jay, "Service Quality to Service Loyalty: A Relationship which Goes Beyond Customer Services", *Total Quality Management*, V: 9, I: 6, Aug, 1998.
- KATHLEEN, Seider and Bery L.LEONARD, "Service Fairness: What it is and Why it Matters", *Academy of Management Executive*, V:12, N:2, P:9, 1998.
- KAYA, Bülent, "Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)", *Verimlilik Der.*, No: 1997/1, MPM Yayını, 1997.
- KOTTER, John P., "Vizyon, Straeji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:16, Temmuz, 1998.
- KOZAK, Meryem, "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: İlkeler ve Yönetimsel Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, 1998/3.
- LAM, Simon S K, "SERVQUAL: A Tool for Measuring Patient Options of Hospital Service Quality in Hong Kong", *Total Quality Management*, Vol: 8, Issue:4, Aug, 1997.
- LEE, Yon Lok and Nerilee HING, "Measuring Quality inn Restaurant Operations: An Application of the Servqual Instrument", *Hospitality Management*, V:14, N:2/3, 1995.
- LEWIS, Robert.C, "Konaklama Pazarlaması: Bir içsel Yaklaşım" Çev: Nilüfer Koçak, *Anatolia*, Yıl:2, Sayı:21-22, Ankara, 1991.
- LUZIO, De and C. MARK, "The Tools of Just in Time", *Journal of Cost Management*, V:7, I:2, Summer, 1993.
- MANGANELLI, Raymond and Steven RASPA, "Why Reengineering Has Failed", *Management Review*, July, 1995.
- MAVIŞ Fermani ve Sabah KOZAK, "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli", *Turizm Eğitimi Konferansı*, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992.
- MESS Eğitim Vakfı, "Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 Standartları", *Eğitici Eğitimi, Yönetici Eğitimi İşçi Eğitimi Notları*, İstanbul, 1994.
- MUTER, Şener, "Şirket Kalite Kültürü", *7.Ulusal Kalite Kongresi*, Tüsiad-Kalder, 11-12 Kasım 1998.
- NAKYİYOK, Atılhan, "Toplam Kalite Yönetimi", *Standart*, Haziran 1996.
- NELSON, Bob, "Çalışanlarınızı Motive Etmenin Yolları", *Executive Excellence*, Yıl:2, Sayı:15, Haziran 1998.
- NEVIS, Edwin, Anthony J DIBELLA and Janet M.GOULD, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter, 1995.
- NİŞLİ, Sertaç, "Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında Örgüt Tabanı İle Etkin İletişim Önemini", *7.Ulusal Kalite Kongresi*, Tüsiad-Kalder, 11-12, Kasım 1998.
- OĞUZ, Sedefhan, "Kıyaslama İle Yarınlara Doğru", *İstanbul Sanayii Odası Dergisi*, Sayı:367, Ekim 1996.
- OKAY, Işıl, "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", *7.Ulusal Kalite Kongresi*, Bildiriler, Tüsiad-Kalder, 11-12 Kasım 1998.
- OZMENT, John and Edward MORASH, "The Augmented Service Offering For Perceived and Actual Service Quality", *Journal of Academy of Marketing Science*, V: 22, I: 4, Fall, 1994.

- ÖZ-ALP, Şan, “İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk”, *Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, C:2, S:1, Bahar, 1996.
- ÖZALP, İnan, Cemil ULUKAN ve Özlem OKTAL, “Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar”, *Verimlilik Dergisi*, 1998/4.
- ÖZDEMİR, Mehmet, “Turizm İşletmelerinde hizmet içi Eğitim ve Turban Modeli”, *Anatolia Dergisi*, Yıl:4, s.1,1993.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Halil, SAVAŞ, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, *Standart Dergisi*, TSE Yayını, Şubat, 1997.
- ÖZKARA, Belkıs, “Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:3, Yıl: 1997.
- _____ “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, 4. *Ulusal Kalite Kongresi*, 8-9 Kasım 1995.
- ÖZTÜRK, Ayşe, “Hizmet İşletmelerinde Kalitenin Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, *Verimlilik Dergisi*, 1996/2.
- ÖZTÜRK, Zekai, “İşletmede Personel Seçme Yöntemleri”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, Yıl:1995.
- PALMER, Graham M. and Sherrill BURNS, “Revolutionizing the Business: Strategies For Succeeding With Change”, *Human Resources Planning*, Vol:15, No:1,1992.
- PARASUMAN, A., Valaria ZEITHAML and Leonard L BERRY, “SERVQUAL: Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, V:64, No:1, 1988.
- _____ “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research”, *Journal of Marketing*, V: 49, Fall, 1985.
- PARTLOW, Charles G., “Human Resources Practices Of TQM Hotels”, *Human Resources*, Vol:37, I:5, October, 1996.
- PEKER, Hüseyin, “Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı Giderek Daha Fazla Artıyor”, *Verimlilik Der.*, 1991/4.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, *Ver. Der. Özel Sayı*, 1996.
- PFEFFER, Jeffrey, “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol:40, No:2, Winter, 1998.
- QUINN, Robert E. and Grethen M. SPEITZER, “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader”, *Organizational Dynamics*, Vol:26, I:2, Autumn, 1997.
- RICHARD, Micheal, D.S W DSUNDARAM and Artur ALLAWAY, “Service Quality And Choice Behaviour: An Emprical Investigation “, *Journal of Restaurant & Food Service Marketing*, V:1, N:2, 1994.
- ROGERS, Philip B., “Raising the Bar”, *Journal Of Property Management*, Vol:62, I:6, Nov, 1997.

- SEYMEN, Oya Aytemiz ve Tamer BOLAT, "Konaklama İşletmelerinde Bir Toplam Kalite Aracı Olarak Kalite Çemberlerinin Hizmet Kalitesinin Artırılmasındaki Rolü ve Önemi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- SHERIDON, John H, "Kaizen Blitz", *Industry Week*, Vol: 246, I: 16, 1997.
- SILVESTRO, Rhian, "The Manufacturing TQM and Service Quality Literatures: Synergistic or Conflicting Paradigm", *International Journal of Quality & Reliability Management*, V:15, N:3, 1998.
- SIU, Vickie, Nelson TSANG and Simon WONG, "What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:38, Number:5, October 1997.
- SMITH, George A. and Doris RITTER, "Benchmarking: The Fundamental Questions", *Marketing Management*, Vol:2, Issue:3, 1993.
- SOHAL, Amrik S, "Managing Service Quality: Developing a Vision and Strategy", *Total Quality Management*, 1994, V: 5, I: 6.
- SPENDOLINI, Micheal, "The Benchmarking Process", *Compensation & Benefit Review*, Vol:24, Issue:4, Sep/Oct 1992.
- SPITZER, Richard D., "QTM: The Only Sources of Sustainable Competitive Advantages", *Quality Press*, June, 1993.
- STEVENS, Pete, Bonnie KNUTSON and Mark PATTON, "DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, Vol:36, No:2, April, 1995.
- SYMINGTON, Lawrence, "Guest Satisfaction and Consideration Food Service Standarts in Resorts", Der: John B KAIGHT and Charles A Salter, *CBI Books*, Newyork, 1997.
- ŞİRVANCI, Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", *Önce Kalite*, Sayı:5, Ekim 1993.
- _____, "Deming'in Kalite İlkeleri ve Firma Yönetimi İçin Düşündürdükleri", *ISODergisi*, Sayı:313, İstanbul, 1992.
- TANNER, David, "Toplam Yaratıcılık", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:22, Ocak, 1999.
- TAX, Stephen, S., "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, Vol:40, N:1, Fall 1998.
- TAYFUN, Ahmet, "Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliği ve Hizmet Kalitesine Etkisi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- TAYMAZ, Haydar, "Eğiticilerin Eğitimi", *Turizm Eğitimi Konferansı*, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara, 9-11 Aralık 1992.

- TETİK, Serdar, “İşletmelerde İş Başı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulama”, *Turizm Eğitim Konferansı*, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992.
- TIRPANCI, Mehmet, “Bilgi Teknolojisi Alanında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi” *6.Kalite Kongresi*, Tüsiad- Kalder, İstanbul, 1997.
- TOKTAMIŞOĞLU, Murat, “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, *Sağ. Hiz. Anlayış ve Pol Sem.* Ankara, 11-12 Kasım 1994.
- TÜRKMEN, İsmail, “Toplam Kalite yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 2.Basım, MPM Yayını, Ankara, 1996.
- ULRICH, Dave, Glinov VON and Ann MARY, “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, V:22, I:2, Autumn 1993.
- UZUN, Özlem ve Nalan YELKİKALAN, “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, *Anadolu Üni. İİBF. Yay. No:1013, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 1997.*
- ÜNER, Mithat, Osman M.KARATEPE ve Ali HALICI, “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, *6.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, A. Ü. İ.İ.B.F. 12-14 Kasım, Antalya, 1998.
- ÜNLÜÖNEN, Kurban ve Sedat YÜKSEL, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitesine Etkileri”, *Tur. İşl. Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir 1996.
- WARD, Brent, “How to Empower”, *Canadian Manager*, Vol:21, I:4, Winter, 1996.
- WARNER, Mark J., “Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşırlar?”, *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:2, Mayıs 1997.
- YEDİEVİLİ, Samih, Cem ERSEN ve Hülya OĞUZ, “Bir Liderlik Yaklaşımı-LİS”, *Önce Kalite*, Kalder Yay., Yıl:6, Sayı:15, Nisan-Mayıs 1998.
- YURDAKUL, Sabahat, “Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 1996.
- YÜKSEL, Sedat, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Çevresinin Algılaması ve Fiziksel Çevre”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir, 13-15 Aralık, 1996.