

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ: 4 VE 5 YILDIZLI
KIYI VE ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gürkan ALAGÖZ

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muhsin HALİS

NİSAN – 2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ: 4 VE 5 YILDIZLI
KIYI VE ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gürkan ALAGÖZ

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

Bu tez 29/04/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzelt

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gürkan ALAGÖZ

06/05/2009

ÖNSÖZ

Toplam kalite yönetimi konusu 1920’li yılların başlarından itibaren uygulanmaya çalışılan, günümüzde de uygulanması kaçınılmaz olan bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkusuz birçok endüstriyi doğrudan etkileyen bu yeni yönetim yaklaşımının turizm endüstrisini de etkileyeceği ortadadır. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan en önemli yapı taşı kuşkusuz otel işletmeleridir.

“Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği” konusu otel işletmelerin toplam kalite yönetimine bakış açılarını ve uygulamalarını ortaya koymak için son derecede önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında konu hakkında benden yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Muhsin HALİS’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca değerli bilgi ve tecrübeleri ile çalışmam süresince beni yönlendiren çok değerli bölüm hocalarım, Bölüm Başkanı Sayın Doç. Dr. Orhan BATMAN’a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Burhannetin ZENGİN’e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY’a desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Bugünlere ulaşmamda maddi – manevi benden desteklerini hiç eksik etmeyen çok sevgili annem, babam ve kardeşlerime göstermiş oldukları sabır ve hoşgörüden dolayı teşekkür ederim.

Çalışmamın yazımı sırasında çok değerli bilgilerini benden esirgemeyen değerli dostum Nedim YILMAZ’a şükranlarımı sunarım.

Yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma ve tezimin oluşması aşamasında ismini yazamadığım tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler.

Gürkan ALAGÖZ

29.04.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.1. Kalite tanımı.....	7
1.2. Kullanılan Bir Kavram Olarak Kalite.....	8
1.2.1. Tasarım Kalitesi.....	8
1.2.2. Uygunluk Kalitesi.....	8
1.2.3. Üretim Kalitesi.....	8
1.2.4. Dağıtım Kalitesi.....	9
1.2.5. İlişki Kalitesi.....	9
1.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler.....	9
1.4. Toplam Kalite Yönetimi: Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Yararları.....	12
1.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	19
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	25
1.6.1. Liderlik ve Üst Yönetimin Destek ve Bağlılığı.....	25
1.6.2. Tedarikçilerle İlişkiler.....	26
1.6.3. Vizyon ve Planlama Hedefleri.....	27

1.6.4. Denetleme ve Değerlendirme Faaliyetleri.....	27
1.6.5. Süreç Yaklaşımı Kontrolü ve Gelişimi.....	27
1.6.6. Ürün Tasarımı.....	28
1.6.7. Çalışanların Katılımı.....	28
1.6.8. Tanınma ve Ödüllendirme.....	29
1.6.9. Eğitim ve Yetiştirme.....	29
1.6.10. Müşteri Odaklılık.....	29
1.6.11. Sürekli iyileştirme (KAIZEN)	30
1.6.12. Ekip Çalışması.....	32
2. BÖLÜM: OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	34
2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi.....	34
2.2. Otel İşletmesi Tanımı.....	35
2.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	36
2.4. Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Yaklaşımları.....	37
2.5. Bir Yönetim Felsefesi Olarak Otel İşletmeleri Yönetiminde Toplam Kalite Yaklaşımı.....	41
2.5.1. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Dikkat Edilecek Unsurlar.....	45
2.5.2. Otel İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	47
2.5.3. Otel İşletmelerinde TKY' nin Uygulanması İçin Genel Çerçeve.....	54
2.6. Hizmet Kavramı ve Hizmet İşletmeleri.....	56
2.7. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Anlamı, Önemi ve Gereği.....	60
2.7.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	63

2.7.2. Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kriterleri.....	65
2.8. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	67
2.8.1. Servqual Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	68
2.8.2. Dineserv Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	71
2.8.3. Lodgserv Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	72
2.9. Otel İşletmelerinde Kullanılan Kalite Sistemleri.....	72
2.9.1. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi.....	72
2.9.2. ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi.....	74
2.9.3. ISO 22000 Kalite Yönetim Sistemi.....	76
2.9.4. ISO 27000 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi.....	76
3. BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ: 4 VE 5 YILDIZLI KIYI VE ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA.....	79
3.1. Metodoloji.....	79
3.1.1. Araştırmanın Yöntemi.....	79
3.1.2. Araştırmanın Tasarımı.....	79
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	81
3.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	82
3.1.5. Anket Formunun Niteliği ve Anketin Güvenilirliği.....	82
3.2. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları.....	84
3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	84
3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	86
3.2.2.1. TKY Uygulama Alanları Açısından Araştırma Bulguları.....	87

3.2.2.1.1. Liderlik.....	87
3.2.2.1.2. Tedarikçi Kalite Yönetimi.....	92
3.2.2.1.3. Vizyon ve Planlama Hedefleri.....	95
3.2.2.1.4. Değerlendirme ve Denetleme.....	99
3.2.2.1.5. Süreç Kontrolü ve Gelişimi.....	104
3.2.2.1.6. Ürün Tasarımı.....	109
3.2.2.1.7. Kalite Sistem Gelişimi.....	114
3.2.2.1.8. Çalışanların Katılımı.....	116
3.2.2.1.9. Tanınma ve Ödüllendirme.....	122
3.2.2.1.10. Eğitim ve Yetiştirme.....	125
3.2.2.1.11. Müşteri Odaklılık.....	128
3.2.2.2. TKY Uygulama Alanları Açısından Farklılıklar.....	131
3.2.2.2.1. Demografik Değişkenler Açısından Farklılıklar.....	131
3.2.2.2.2. TKY Uygulamalarının Otel Türüne Göre Farklılıklarının Tespiti.....	140
3.2.3. Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Bulgular.....	144
3.2.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
KAYNAKLAR	158
EKLER.....	166
ÖZGEÇMİŞ.....	169

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR – GE	: Araştırma – Geliştirme
ASQC	: American Society for Quality Control
BGYS	: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
CEN	: Avrupa Topluluğu Standart Kuruluşları
CENELEC	: Avrupa Topluluğu Standart Kuruluşları
EMAS	: The European Eco Management and Audit Scheme
EOQ	: Avrupa Kalite Örgütü
HACCP	: Hazard Analysis of Critical Control Points
IEC	: Milletlerarası Elektroteknik Komisyonu
ISMS	: Information Security Management System
ISO	: International Standardization Organization
RYA	: Hollanda Akreditasyon Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartlar Enstitüsü
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	18
Tablo 2: Kıyı ve Şehir Otellerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Genel Ortalamaları.....	81
Tablo 3: Araştırmanın Evreni.....	81
Tablo 4: Güvenirlik analizi istatistikleri.....	83
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları.....	84
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları.....	84
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımları.....	85
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetimsel Konum Dağılımları	85
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımları.....	86
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türlerinin Dağılımları.....	86
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Buldukları Yerlere İlişkin Dağılımları.....	86
Tablo 12: Üst Yönetimin Kaliteye İlişkin Tutumları.....	88
Tablo 13: Üst Yönetimin Tedarikçi Kalite Yönetimine İlişkin Tutumları.....	92
Tablo 14: Üst Yönetimin Vizyon ve Planlama Hedeflerine İlişkin Tutumları.....	95
Tablo 15: Üst Yönetimin Değerlendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları.....	100
Tablo 16: Üst Yönetimin Süreç Kontrolü ve Gelişimine İlişkin Tutumları.....	105
Tablo 17: Üst Yönetimin Ürün Tasarımına İlişkin Tutumları.....	110
Tablo 18: Üst Yönetimin Kalite Sistem Gelişimine İlişkin Tutumları.....	114
Tablo 19: Üst Yönetimin Çalışanların Katılımına İlişkin Tutumları.....	117

Tablo 20: Üst Yönetimin Tanınma ve Ödüllendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları.....	122
Tablo 21: Üst Yönetimin Eğitim ve Yetiştirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları.....	125
Tablo 22: Üst Yönetimin Müşteri Odaklılık Faaliyetlerine İlişkin Tutumları.....	128
Tablo 23: TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılık (Anova) Analizi.....	131
Tablo 24: TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılık (Anova) Analizi.....	132
Tablo 25: TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılık (Anova) Analizi.....	134
Tablo 26: TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Deneyimlerine Göre Farklılık (Anova) Analizi.....	137
Tablo 27: TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin İdari Konumlarına Göre Farklılık (Anova) Analizi	139
Tablo 28: TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Otellerin Bulunduğu İle Göre Farklılık (Anova) Analizi	141
Tablo 29: Otel Sınıflarına Göre TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Analizi	142
Tablo 30: Üst Yönetimin Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Tutumları.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Deming'in döngüsü.....	23
Şekil 2: Toplam Kalite Yönetim Modeli.....	56
Şekil 3: Genişletilmiş Süreç.....	61
Şekil 4: Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	65
Şekil 5: Servqual Ölçeğinin Turizm Yaklaşımı.....	70
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	80

Tezin Başlığı: “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama”	
Tezin Yazarı: Gürkan ALAGÖZ	Danışman: Prof. Dr. Muhsin HALİS
Kabul Tarihi: 29 Nisan 2009	Sayfa Sayısı: X (Ön kısım) + 165 (Tez) + 3 (Ek.)
Ana Bilim Dalı: Turizm İşletme.	Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Toplam Kalite Yönetimi, turizm endüstrisinin ana kolu olan otel işletmeciliğinde henüz yeni uygulanan bir yönetim anlayışıdır. Hizmet üreten işletmelerde kalitenin sağlanması ve TKY'nin hizmet endüstrisine uygulanması imalat endüstrisine oranla daha zordur. Otel işletmeleri hizmette kalitenin önemini çok geç fark etmişlerdir. Özellikle son yıllarda değişen turist tatil tercihleri, kalitenin ön plana çıkarılmasında önemli bir yere sahiptir. Türkiye'nin rekabetçi avantajı açısından turizm sektörünün gelişimi, büyük oranda yabancı müşteriye hizmet sunan otellerin başarılarına bağlıdır. İmalat sektöründe 1990'lı yıllardan beridir uygulanan TKY uygulamaları otellerin başarısında önemli bir araç olacaktır. Turizm sektöründe henüz yeni olan kalite yönetimi arayışları TKY'nin bu sektör için araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu amaçla, Türkiye'de TKY uygulamalarının mevcut otel yapılarına entegrasyonunun ne kadar mümkün olacağı araştırılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda TKY'nin belli başlı uygulama ölçütleri açısından 4 ve 5 yıldızlı kıyı ve şehir otellerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın temel problemi, otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin ne düzeyde uygulanabilirliği üzerine kurgulanmıştır. Bu çerçevede, işletmede yönetim uygulamalarının TKY kriterleri açısından değerlendirilmesi ve bu uygulamaların TKY'ye geçiş sürecini ne düzeyde etkileyebileceği araştırılmaktadır. Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite ve toplam kalite yönetimi konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise araştırma alanımızı oluşturan otel işletmelerinin yönetimleri ele alınmış ve otel işletmelerinde hizmet kalitesi konusu incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırma kısmına geçilmiş ve Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Dört ve Beş Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Konu İle İlgili Bir Araştırma bölümü aktarılmıştır. Bu amaçla, gerekli literatür taraması yapılmış ve toplam kalite boyutları belirlenmiştir. Bu kapsamda daha önce TKY uygulayan firmalarda yapılan çalışmalar incelenmiş ve bunun sonucunda en kapsamlı TKY uygulamaları envanteri otel işletmelerinde alt boyutlarıyla TKY uyguluyorlarmış gibi kabul edilerek araştırılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen anket formu ile araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda toplam kalite yönetiminin otel işletmelerinde uygulanmasının mümkün olduğu, prensipte benimsenmesine rağmen yönetsel ve ekonomik faktörlerden dolayı uygulama konusunda çekinceler olduğu görülmüştür. Bu kapsamda otel işletmelerine toplam kalite yönetimini çekinmeden uygulayabilmeleri için araştırmanın sonuç bölümünden sonra çeşitli öneriler sunulmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Hizmet Kalitesi, Hizmet İşletmeleri.	

Title of the Thesis: "Feasibility of Total Quality Management in Hotels: A Sample Study at 4 and 5 Starred Beach and Urban's Hotels"	
Author: Gürkan ALAGÖZ	Supervisor: Prof. Dr. Muhsin HALİS
Date: 29th April 2009	Nu. of Pages: X (pre text) + 165 (main body) + 3(ap.)
Department: B. Manage. of Tourism Subfield: Business Management of Tourism	
<p>Total Quality Management is a new applied management conception in hotel management that is the main section of tourism industry. To be provided qualification at firm of producing service and to be carried out of Total Quality Management in service industry is hard compared to manufacturing industries. Hotel Firms have noticed the importance of qualification at service so late. Especially, tourist holiday choices changed in recent years have an important role to be featured of qualification. In terms of competitive advantage of Turkey, the developing of tourism industry depends highly on success of Hotels which service to foreign tourist. Total Quality Management applications that have been applied in manufacturing industries since 1990s are going to be an effective facility in success of Hotels. The Quality Management quests in Tourism Industry make TQM possible to be researched for this industry. For this reason, being researched of possibility of TQM applications for integration on current hotel organisations. Concordantly, a research has been carried out in 4 and 5 starred beach and urban hotels for the purpose of application criterion of Total Quality Management. The main problem of research has been fictionalized on applicability of Total Quality Management in hotel firms. In this context, management applications being evaluated in terms of Total Quality Management criters in business and researched these applications how to affect process of transition TQM. This research comprise three chapter. In the first chapter contains conceptual quality and Total Quality Managements. Second chapter contains hotel management and service quality in hotel management. Third chapter contains Feasibility of Total Quality Management in Hotels: A Sample Study at 4 and 5 Starred Beach and Urban's Hotels. To this end, necessary literature scanning is done and TQM dimensions are established. In this coverage, are examined studies which before TQM applied firms and for the reason that, the most extensive Total Quality Management applications inventory is researched with secondary dimensions in hotel management where as if is applied Total Quality Management. To this end, research is done with questionnaire form that devoleped to this business. As a result of research Total Quality Management is feasible in hotel management but in spite of it accepted at principle, because of managerial and economics factors affect Total Quality Management applications. Because of this reason hotel managements are noncommittal to apply Total Quality Management. In this end, after the result section we offer suggestions for apply Total Quality Management without hesitation.</p>	
Keywords: Hotels, Total Quality Management (TQM), Service Quality, Service's Firms.	

GİRİŞ

Günümüz ekonomik koşullarında, değişen tüketici ihtiyaçları, gelişen teknoloji ile beraber çeşitli piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerinde değişmesi ve yeniliklere adapte olmasını zorunlu kılmıştır. Yönetim felsefi olarak geleneksel yönetim anlayışının geliştirilmesi işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rakipleriyle rekabet edebilmesi için geleneksel yönetim anlayışının yanında bazı yeni yönetim yaklaşımlarını da uygulanması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yeni yönetim yaklaşımlarından bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Toplam Kalite Yönetimi son yıllarda ön plana çıkan ve artık uygulanması zorunlu hale gelen önemli bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Müşteri tatmini odaklı bu yönetim anlayışı özünde sıfır hata ve sürekli gelişimi esas alır. Toplam Kalite Yönetiminin amacı, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı geliştirilmesi ve toplam maliyetlerin en aza indirgenmesidir. Kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azalması bilinen bir gerçektir. Kalitenin artırılması ile ikinci işlemlerin, kalitesiz ürünlerin ıskartaların hurdaların azalması sağlanmaktadır.

Kalite kavramının bilinen tarihi ilk yazılı kanunlara kadar dayanmaktadır. Ancak modern anlamda Toplam Kalite Yönetimin ortaya çıkması 20. yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşmiştir. Artık yönetimde, üretimde ve sunumda kalite vazgeçilmez bir hal almıştır. Önceleri imalat endüstrisiyle sınırlı kalan bu yaklaşım gün geçtikçe hizmet endüstrisine de etki etmeye başlamış ve bu hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler tarafından da uygulanmaya başlanmıştır.

Hızla gelişen ve değişen şartlarda, hem ulusal hem de uluslar arası anlamda ağırlaşan rekabet koşulları işletmelerin başarılı olmalarını gittikçe zorlaştırmaktadır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet faktörü kalite olmaya başlamıştır. Toplam kalite yaklaşımı gerekli olan iyileştirmeleri yaparak işletmenin gelişmesine ve rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan bir yönetim felsefesidir.

Araştırmanın Amacı

Son yıllarda rekabet şartları öylesine artmış ve değişmiştir ki, işletmelerin artık TKY'yi uygulaması bir zorunluluk haline dönüştürmüştür. Kalitesizliğin maliyeti ve müşterilerin tercih sebeplerinde kalitenin ön plana çıkması otel işletmeleri açısından yönetimde kalite prensibini uygulamasına neden olmuştur. Bu nedenle bu araştırmada kalite yönetiminin otel işletmelerinde uygulanabilir mi veya ne kadar uygulanabilir sorusunu bulmak için araştırmanın konusu Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada amaçlanan, “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi?” sorusunun cevabını bulmaktır. Otel işletmeleri açısından toplam kalite yönetimi konusunda bir ölçek geliştirme de araştırmamızda asıl amaçlanan konulardan biridir. Ayrıca elde edilecek sonuçlarla otel işletmelerine yol gösterecek olmak, yönetimlerine ışık tutmakta araştırmamızın öncelikli amaçlarından birisidir.

Araştırmanın Önemi

Kalite, günümüzde her alanda hayatımızdaki yerini giderek önemli hale getirmiştir. Artık kalite bir ürünü veya hizmeti alırken insanlar için bir tercih sebebi olmaya başlamıştır. İşletmelerinde rakipleriyle rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için kaliteli ürün sunmak hayati bir olaydır.

Birçok endüstriyi etkileyen kalite anlayışı turizm endüstrisini etkilemeye başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında turizm endüstrisi içerisinde yer alan ve araştırmamızın konusunu oluşturan otel işletmeleri de kaliteden doğrudan etkilenmeye başlamışlardır. Artık otel işletmeleri rakiplerinden bir adım önde olabilmek ve ayakta durabilmek için ürün ve hizmetlerinde kaliteyi ön plana çıkarmaya ve bu şekilde mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlamaya çalışırken bir yandan da potansiyel müşteri gruplarını bünyelerine çekmeye çalışmaktadırlar.

Kaliteyi sağlamak amacıyla Toplam Kalite Yönetiminin otel işletmelerinin yönetimlerinde de kullanılması artık vazgeçilmez bir durum haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında araştırmamızın önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.

Araştırmanın Problemi ve Problem Cümlesi

Kalitenin bu kadar önemli hale gelmesi ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında birincil unsur halini alması otel işletmeleri açısından da Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsenip uygulanmasına neden olmuştur. Ancak gerek uygulanmasının zorluğu gerekse ortaya çıkan maliyetler işletmelere başlarda fazla gelmiş ve kalite yönetimi bir teferruat olarak görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda birçok araştırma ve makale bulunmaktadır. Hizmet Endüstrisi alanında faaliyet gösteren Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğini sorgulayan araştırmaların olmadığı ortadadır. Genellikle yapılan araştırmalarda ele alınan konu “otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları” şeklinde olmuştur.

Bu çerçevede araştırmanın ana problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir:

“Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi?” cümlesidir. Bunun yanı sıra araştırmanın alt problemleri: TKY uygulayan işletmelerdeki uygulamalar otel işletmelerinde ne kadar uygulanmaktadır? Bu uygulamalar TKY' ye geçiş sürecini hızlandırır mı? şeklinde ifade edilebilir.

Araştırma Alanında Önceden Yapılmış Çalışmalar

Araştırmamızın başlangıç aşamasında yerli ve yabancı literatürde bulunan birçok çalışma incelenmiştir. Toplam kalite yönetimi konusunda yazılmış sayısız tez, makale ve kitap vardır. Bunların her birini incelememiz mümkün değildir. Çalışmaya başlarken Türkiye'de araştırmamızla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Erol ve Şahin'in (1998) yaptığı, “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı (İstanbul Örneği)” konulu doktora tezi konumuza yakındır. Bu çalışmanın kapsamını İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı işletmeler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 60 işletmeyle görüşülmüştür. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, Toplam Kalite Yönetimi otel işletmelerinin birçoğu tarafından prensipte benimsenmesine rağmen uygulanmasında zorluklarla karşılaşılacağı düşüncesiyle çekingen davranıldığı görülmüştür.

Gürbüz ve Özdemir'in (1998) yaptığı, "Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tezi de konumuza yakındır. Bu çalışmanın kapsamını Türkiye'deki 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu kapsamda 78 işletmeyle görüşülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, turizm işletmelerinde turistik ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi çabalarında başarı sağlanabilmesi için, kalite konusundaki çalışmalar işletme üst yöneticilerini ve tüm çalışanları da kapsayacak şekilde başlatılmalıdır. Bunun yanı sıra, kalite yönetimi programının uygulanabilmesi için işletmede bulunan her bölümün toplam kalite yönetimine yapacağı katkıları belirleyecek alt birimler ve üst yönetimin kalite politikalarını ve stratejilerini tüm çalışanlara iletcek, aynı zamanda alt birimlerden elde edilen verileri değerlendirecek bir üst birimin işletme bünyesinde kurulması kalite yönetiminin başarısı üzerinde etkili olacaktır. Ayrıca bu çalışmanın sonucunda işletme yöneticilerinin öncelikli görevlerinin müşteri memnuniyetini sağlamak, ikincisi kaliteyi iyileştirmek ve sonuncu olarak işletmenin büyümesini sağlamak şeklinde açıklanmıştır. İşletmelerin belirli bir kalite stratejisine sahip olmadıkları ve kalitenin müşteri memnuniyetinin sağlanması anlamına geldiğini belirtmesi araştırma sonuçlarından birkaçıdır.

Bektaş ve Özkara'nın (2000) yaptığı, "Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Örnek İnceleme" konulu doktora tezi çalışması da konumuza yakındır. Bu araştırmanın kapsamını kalite belgesi almış tek bir işletmenin derinlemesine incelenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu işletmeye bağlı 4 adet işletmeyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuca göre, 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 yönetimi modeli önerilmektedir. Modelde hizmetin süreci üzerine yoğunlaşmakta, müşteri tatmininde dönüştürücü hizmet

liderliğinin önemi vurgulamaktadır. Bu araştırmanın sonucunda kaliteyi yönetim felsefesi olarak benimseyen işletmelerin her zaman kazançlı çıkacağı belirtilmiştir. Müşteri tatmini, iş tatmini ve süreçlerin daha iyi işlemesi kalite yönetiminin en önemli getirilerinden olduğu da araştırmada belirtilmiştir.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmamızın kapsamını İstanbul, Ankara, Antalya ve Muğla illerindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmamıza alan olarak bu dört ili seçmemizdeki amaç ise, hem şehir otelciliği açısından hem de kıyı otelciliği açısından karşılaşılan durumu ortaya koymaktır. Kuşkusuz İstanbul ve Ankara Türkiye'nin şehir otelciliği bakımından önde gelen büyük illerinden ikisidir. Antalya ve Muğla ise deniz turizmine hizmet veren Türkiye'nin kıyı otelciliği bakımından iki büyük ilidir. Araştırmamız kapsamına alınan kişiler sadece departman şefleri, departman müdürleri ve genel müdürlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda işletme başı 5 yöneticiyle görüşme yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiş, Nisan 2008 – Ekim 2008 tarihleri arasında tarafımızca uygulanmıştır. Anket soruları kapalı uçlu olarak tasarlanmış ve belirlenen işletmelerden 5 yöneticiye uygulanması uygun görülmüştür. Anketimizde açık uçlu herhangi bir soru, mülakat verisi, konuya ilişkin düşünceler sorulmadığından değerlendirme sadece mevcut anket soruları üzerinden yapılmıştır. Elde edilen anket verileri SPSS 16 programına girilerek analizleri yapılmış ve sonuçlar bu programdaki analiz yöntemleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Planı

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite ve toplam kalite yönetimi konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, kaliteye dair kavramlar, kaliteyi etkileyen faktörler incelenmiş, Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişimi, yararları, amaçları ve uygulamaları konularına değinilmiş ve bununla birlikte Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri de araştırma bölümüyle ilişkilendirilerek aktarılmıştır.

İkinci bölümde ise araştırma alanımızı oluşturan otel işletmelerinin yönetimleri ele alınmıştır. Bu bölümde ilk olarak hizmet kalitesi kavramı ele alınmış akabinde otel işletmelerinin özelliklerine ve uyguladıkları yönetim yaklaşımlarına değinilmiştir.

Ayrıca bu bölümde toplam kalite yönetiminin otel işletmelerinde kullanılmasında dikkat edilecek unsurlar, otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları gibi konular incelenmiştir. Hizmet kavramı ve hizmet işletmeleri, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin anlamı, önemi ve gereği, hizmet kalitesinin boyutları ve kriterleri ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler sıralanmış ve açıklanmıştır. Ayrıca yine bu bölümde hizmet kalitesi ölçüm yöntemleri aktarılmış ve bunun yanında otel işletmelerinde uygulanan kalite sistemleri de bölüm içeriğine dâhil edilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma kısmına geçilmiş ve Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği: Dört ve Beş Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Konu İle İlgili Bir Araştırma bölümü aktarılmıştır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın metodolojisi ortaya konmuş ve araştırma bulguları değerlendirilip, sonuçları ortaya konulmaya çalışılarak konu bitirilmiştir.

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kalite Tanımı

Kalite kavramı günümüzde hayatın her alanında kullanılan ve herkesin subjektif olarak tanımladığı bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kesin bir kalite tanımı yapmak zordur. Kalite'nin kelime anlamı olarak bilinen kısaca tanımı “standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluktur”. Bu tanıma göre tasarım şartlarına uygun olan ürün yüksek kaliteli ürün olarak tanımlanır. Diğer bir tanımda kalite; “kullanıma uygunluk” olarak tanımlanır. Bu tanıma göre de bir ürünü kullanan kişinin üründen beklediği performansı alması ihtiyaçlarının tatmini söz konusudur (Yamak, 1998:85).

Kalite: Bir ürünün veya hizmetin belirlenmiş veya ima edilmiş gereksinimleri karşılayabilecek özelliklere ve nitelikle sahip olma derecesidir (Esin, 2002:64).

En bilinen kalite tanımları ise (Şimşek ve Nursoy, 2002:15-16):

- Bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak üniform veya güvenilirlikte üretilmesidir.
- Bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.
- Amaca ve kullanıma uygunluktur.
- Bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra karşılaşılan hataların azlığıdır.
- Öz olarak organizasyonun yönetim şeklidir.
- Bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Bir ürün veya hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Başka kalite tanımlarına bakılırsa, kalite (Şale, 2001:22-23);
- Kalite verimliliklidir.
- Kalite etkili olmaktır.

- Kalite bir programa uymaktır.
- Kalite önlemdir.
- Kalite süreçtir.
- Kalite müşteri tatminidir.
- Kalite, ürün veya hizmeti en ekonomik yoldan üreten tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin, belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Görüldüğü üzere kalitenin tek bir tanımının yapılması zordur. Ancak bu verilen tanımlardan yola çıkılacak olduğunda en geniş anlamıyla bir kalite tanımı yapılırsa; Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve ihtiyaçların karşılanmasına olan inançların derecesidir (Orhan, 2004:5).

1.2. Kullanılan Bir Kavram Olarak Kalite

1.2.1. Tasarım Kalitesi: Tüketici istek veya ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürün ve hizmetin planlaması ve tasarımıdır. Tasarım kalitesi genellikle hedeflenmiş kalitedir. Tasarım kalitesinde mal ve hizmetlerin detayları artıkça maliyetleri de yükselmektedir. Örneğin, bir cep telefonun fotoğraf çekip çekmemesi tamamıyla tasarım meselesidir (Halis, 2007:8).

1.2.2. Uygunluk Kalitesi: Tasarım kalitesinin belirlediği özelliklere üretim sırasında uyulmasının bir ölçütü olarak, uygunluk kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. Uygunluk kalitesi tasarım kalitesi ile kıyaslandığında ölçülebilir bir özelliktir. Bir ürünün belirlenen özelliklere ne ölçüde uyduğu bilimsel olarak tespit edilebilir (Şimşek, 2001:22).

1.2.3. Üretim Kalitesi: Ürün veya hizmetin tasarlanması ve planlaması süresince uyulması gereken şartların yerine getirilmesini ifade eder. Ürün kalitesi en fazla dikkat edilmesi gereken aşama budur (Halis, 2007:9).

1.2.4. Dağıtım Kalitesi: Taahhüt edilen mal/hizmetin vaat edilen zamanda teslim edilmesi ya da yerine getirilmesi anlamına gelir. Müşteri ürünü aldıktan sonra da üretici firmanın sattığı ürün için kaliteyi garanti etmesi ve dağıtım sonrası hizmetler bu kapsamda ele alınabilir (Halis, 2004:46).

1.2.5. İlişki Kalitesi: İlişki kalitesi hem iç hem de dış müşteriyle ilişkide bulunan herkesin etkilediği bir çeşit hizmet kalitesidir. Bu, büyük oranda ilişkinin kim tarafından yürütüldüğüne ve kiminle ilişki kurulduğuna bağlıdır (Halis, 2004:46).

1.3. Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Kaliteyi etkileyen belli başlı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin hepsini sıralamak mümkün değildir. Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz faktörden doğrudan etkilenmektedir.

1. Pazar: İşletmeler tarafından pazara yeni sunulan mal ve hizmetler kuşkusuz yeni malzeme ve üretim metotlarını da birlikte getirmektedir. Ayrıca yeni ürün geliştirmek için temel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları analiz edilerek yeni ve revize edilmiş mal ve hizmetler piyasaya sunulmaktadır (Şimşek, 2001:46).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazarda başarılı olabilmesi ve rakipleriyle rekabet edebilmesi için hitap ettikleri tüketicileri memnun etmek zorundadırlar. Tüketicilerin memnun olması için yüksek kalitede mal ve hizmet sunmak şarttır. O halde kaliteyi Pazar politikaları, stratejileri ve genel anlamıyla tüm pazar etkilemektedir (Erdem, 2006:8).

2. Para: Pazara sunulan mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, rekabetin artması demek yüksek kalitede mal ve hizmet sunumunu birlikte getirir. Buradan yol çıkılacak olunursa mal ve hizmetlerin üretimin maliyetlerin artması şüphesizdir. Ayrıca küresel gelişmeler işletmelerde, yeni teknolojilere yatırım yapma gereksinimini doğurmuştur. Buda sabit masrafları arttırarak, karın azalmasına neden olmuştur. Bu yüzden paranın yönetimi Toplam Kalite Yönetiminin temel işlevlerinden biridir. İşletmelerde para her şeyi etkilediği gibi kaliteyi de doğrudan etkilemektedir (Özevren, 1997:46).

3. Yönetim: Yönetim kavramı işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı şeklinde tanımlanmıştır (Günbatan, 2006:20).

Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan toplam kalite yönetimi, demokratik yönetim tarzını gerektirir. Demokratik yönetim katılımcı yönetim demektir. Demokrat yöneticilerde astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip hedefe nasıl ulaşılacağını kendilerine bırakan yöneticilerdir. İyi bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması daha iyi hizmet ve daha kaliteli ürün üretimine yol açar (Özevren, 1997:49).

Bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak amaca yöneltme sürecini gerçekleştiren yönetimin vasıfları, yetenek, nitelik ve kararları kaliteyi etkileyen önemli bir etkidir. İşletmenin beyni olan yönetim, işletmenin var oluşunu, yaşamasını ve hatta yok olmasını etkileyecek bir güçtür (Erdem, 2006:9).

4. İnsan: Bir işletmede kuşkusuz tüm üretim faktörlerinin kullanımı insanın elindedir. İşletmenin başarıya ulaşabilmesi bir bakıma çalışan insanların performansına bağlıdır. İnsan kaynaklarının iyi yönlendirilmesi kaliteli ürün elde edilmesi için önem arz etmektedir. Klasik yönetimde kalifiye olmayan iş gücü emirleri kusursuz uygulayan, sürekli çalışan bir başka deyişle yönetime hiçbir faydası olmayan kimselerdir. Ancak toplam kalite felsefesinde çalışacak kimseler aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Özevren, 1997:48):

- Akılla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi-yaratıcı,
- Eğitimli, çalışkan,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli gelişime açık,
- İnsiyatif kullanabilen,

- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan kimselerdir.

Kısaca toplam kalite yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş insanlara gereksinim duyulacaktır.

5. Motivasyon: İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler motivasyon olarak tanımlanır (Şimşek, 2001:65). Motivasyonda amaçlanan;

- Çalışanların örgütte kalmalarının,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının,
- İş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır.

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirilmesine kadar birçok evreyi kapsar. Örgütsel açıdan motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır. Böylece motivasyon; davranışın istenilen yöne yönlendirilmesi olarak üç ögeden oluşur (Şimşek, 2001:65).

Başarılı bir yönetici çalışanları motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklarla ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olabilmesi için çalışanların motivasyonu şarttır. Motivasyon konusu aslında sadece yönetim alanındaki başarıyı değil aynı zamanda her tür kişiler arası ilişkideki başarıyı belirler. Herkes belirli ilişkiler çevresinde bir diğerini motive etmeye yani bir şey yapma konusunda harekete geçirmeye çalışır. Karşılıklı olarak iletişim ve motivasyon sağlandığında örgüt içi ilişkiler başarılı biçimde devam eder (Günbatan, 2006:13).

Kısacası motive olmuş bir çalışan daha üstün kalitede ürün çıktısı için var gücüyle çalışır.

6. Malzeme: Kaliteyi etkileyen bir diğer önemli etmende malzemedir. Malzemelerin istenen kalite düzeyine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma açısından önemlidir. Son zamanlarda gelişen ve değişen şartlarda üretimde kullanılan malzemelerde gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Böylece daha özellikli ürünler üretilmekte ve müşteri tatmini arttırılabilmektedir (Özevren, 1997:51).

7. Makine ve Teçhizat: Mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltma ve kaliteli üretimi arttırarak rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda müşterileri tatmin edebilmek için işletmeler üretimde kullanılan malzemenin kalitesinden çok üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır. Yüksek kalite, üretim zamanı içinde tüm olanakların tam olarak kullanılmasında daha da kritik faktör haline gelmiştir. Bunun yanında yüksek kaliteli ürün elde edilebilmesi için makine ve teçhizatın tam kapasitede çalıştırılarak üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Otomasyonla birlikte işçi ve makine verimliliği artarken, üretim maliyetleri de azalacaktır (Şimşek, 2001:70).

8. Modern Bilgi Metotları: Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması, saklanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Böylece üretim sürecindeki makinelerin kontrolünden satılan ürünü, müşteriye takibine kadar bilgi kontrolü sağlamaktadır. Elde edilen verilerin daha iyi işlenmesi, yönetimin daha verimli, hızlı ve doğru kararlar vermekte ve dolayısıyla daha üstün kalitede mal ve hizmet sunumuna yol açar (Şimşek, 2001:70).

9. Üretim Parametreleri Oluşturma: Günümüz rekabet ortamında, işletmeler var olma sürecinde modern teknoloji yatırımlarına büyük miktarda sermaye ayırmaktadır. Bu nedenle yatırımın değerlendirilmesinde; üretim sürelerinin kısaltılması, üretim kalitesinin yükseltilmesi, üretimde esnekliğin arttırılması gibi parametrelerini dikkatle incelenmesi ve gereken önlemlerin alınması gerekmektedir (Erdem, 2006:11).

1.4. Toplam Kalite Yönetimi: Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Yararları

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin teknik, ekonomik ve insan kaynaklarının topyekün harekete geçirilmesini sağlamak amacıyla, çalışanların en alt kademededen en üst kademeye kadar kendilerini sorumlu hissedilmesi anlayışını benimseyen stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Müşterinin tatmin olmasını kendine odak noktası alan toplam kalite yönetimi, sıfır hata anlayışına dayanmaktadır. Hata ve kusurları kontrol faaliyetlerinin kapsamını ve sıklığını artırarak değil, hatalı üretimin önlenmesi ile elde etmeyi öngörmektedir (Efe, 2004:13).

Toplam kalite yönetimi, tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına modern, katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır (www.okulpdr.net, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Başka bir tanımla Toplam Kalite Yönetimi bir işletmenin mevcut olan tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve bu çalışmalar içerisinde görev alan tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına kesin ve aktif olarak katılmasıyla çalışanlar, hizmetten ve üretilenlerden faydalananlar ve bütün olarak toplumun memnun edilerek maksimum kazancın sağlanmasıdır (www.geocities.com, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Toplam Kalite Yönetimini tanımlamak kolay bir iş değildir, çünkü bu konudaki uzmanların hemen hemen her birisi, kendi inanışlarına ve tecrübelerine dayanarak kendilerine has bir tanım yapmışlardır. TKY, klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın adıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002:19).

TKY tanımlarına ilişkin literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

TKY, uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına yönelik bir işletme yönetim modelidir (www.humanresourcesfocus.com, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Feigenbaum'a göre TKY en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir (Halis, 2007:25).

Toplam kalite yönetimi; bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Erdem, 2006:14).

Bütün yapılan bu tanımları kapsayacak bir toplam kalite yönetimi tanımı yapılırsa; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile

işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunlarında ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır (Bolat, 2000:26).

Kalite kavramının tarihi çok eskilere dayanmaktadır. M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi yasalarında kaliteden bahsedilmiştir. Ancak modern anlamda kalitenin ilk öncülleri Shewart, Deming, Juran ve Feigenbaum olan toplam kalite yönetimi Amerika'da doğmuş fakat ilk başlarda fazla ilgi görmemiştir (Gülsoy, 2007:11).

Teknolojik yenilikler, otomasyon, Fordist üretim yapısı, artan rekabet koşulları, pazarların gelişip büyümesi üretime daha hassas yaklaşılmasını gündeme getirmiştir. Üretimde firelerin azaltılması, verimliliğin artırılması dolayısıyla rekabet avantajı yaratılması ürün üretiminde sıfır hatayı yakalamayı gerektiriyordu. Bu anlamda ilk çalışmalardan birisi olarak, 1924 yılında Walter Shewart istatistiksel kalite kontrol kavramını geliştirmiştir. 1940'lı yıllarda üretimde, savaştan kaynaklanan artışla birlikte, test maliyetlerini azaltmak amacıyla istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilerek kullanılmıştır. 1950'li yıllarda Dr. Deming'in Japonlara öğrettiği, Japonlarında daha önceden bildiği, istatistiksel kalite kontrolün akademisyen olmayan tarafından nasıl kullanılacağıydı. Deming'i takip eden Juran; üs yönetimin faaliyete kayılması ve proje geliştirme yöntemiyle kesintisiz hamle düşüncelerini gündeme getirdi. Sonrasında tüm bu gelişmelere İshikawa, proje işleminin sadece gönüllüler bazında, işçilere kadar indirgenmesi fikriyle katkıda bulunarak kalite yönetimine takım çalışmaları boyutunu ilave etmiştir (Halis, 2007:26).

1950'li yılların sonlarına doğru üretici firmaların büyük bir kısmında kalite geliştirme bölümleri kurulmaya başlanmıştır. 1970'li yıllarla birlikte Japonya'da bir kalite evrimi başlamış ve o dönemde toplam kalite kontrol teorisi ve kalite güvencesi sistemi gelişmiştir. Az kaynak kullanılarak kalitenin ve verimliliğin artırılması gerekliliği 1980'li yıllarda toplam kalite yönetimin bir yönetim modeli olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (Halis, 2007:26).

Günümüzde işletmelerin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmeleri için sadece en ileri teknolojileri uygulamalarının yeterli olmadığı anlaşılmış, buna karşın örgüt yönetiminde müşteri odaklılık, tasarımda kalite, tam vaktinde kaliteli üretim, sürekli gelişme, istatistiksel düşünme, kalite çemberleri, insan odaklı sistemler, sürekli eğitim gibi

yönetim felsefesinden başlayarak tüm süreçleri içine alan yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tüm bunlarda toplam Kalite Yönetimin ortaya çıkarmış ve böylelikle TKY yaklaşımı 21. yüzyıla damgasını vurmuştur (Bolat, 2000:43).

Toplam Kalite Yönetiminde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı geliştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı bilinen bir gerçektir. Kalitenin artırılması ile ikinci işlemlerin, kalitesiz ürünlerin ıskartaların hurdaların azalması sağlanmaktadır. Bu durum maliyetlerde düşüğe sebep olmakta ve böylece maliyetlerin düşürülmesi kendiliğinden gerçekleşmektedir (Efe, 2004:13). Toplam kalite yönetimi ile ilgili amaçlar ve bu amaçlar doğrultusunda yararları belli başlıklar altında toplamak mümkündür (Aktaş, 2002:89);

- İşletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyini arttırmak,
- Çalışanların moral düzeyini artırarak ve iş barışını sağlayarak motivasyonu arttırmak,
- Malzemeyi, zaman kaybını, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikayetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- İşletmenin her kademesinde çalışanlar arasındaki dikey ve yatay iletişimi sağlamak,
- Satıcılar ve yan sanayi ile ilişkileri kuvvetlendirmek,
- Alıcıların güvenini kazanmak yada mevcut olan güveni sürdürmektir.

TKY, organizasyonlarda ilk olarak kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi verimliliğin artırılması hedeflenir. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması, için çalışanlar memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yönteminin kullanılması, organizasyondaki hataların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulması gereken önemli unsurlardır (Şahin, 2007:54).

Hızla gelişen ve değişen şartlarda, ağırlaşan rekabet koşulları işletmelerin başarılı olmalarını gittikçe zorlaştırmaktadır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet faktörü kalite olmaya başlamıştır. Toplam kalite yaklaşımı gerekli olan iyileştirmeleri yaparak işletmenin gelişmesine ve rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin işletmelere olan faydalarını başlıklar halinde sıralayacak olursak (Dalay, 2001:205-206);

- Toplam kalite yönetimiyle sadece mal ve hizmetlerin kalitesi değil bütün alanlarda kalite anlayışı önem kazanmıştır.
- İşletmelerde var olan verimlilik ve etkinlik çalışmalarının önemi artmış, faaliyetlerinin bilinçli olarak yerine getirilmesi olanağı sağlamıştır.
- İşletmelerde bilimsel çalışmalar artmış, daha çabuk karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır.
- Haberleşme daha mükemmel hale getirilmiştir.
- Müşteri kavramı değişerek, müşteri tatmini sağlanmış, bu da satışları arttırmış, satışlarda Pazar payını arttırarak yeni pazarlar yaratılmasına olanak sağlamıştır.
- İşletmelerin rekabet güçlerini arttırmıştır.
- İşletmelerde sistematik çalışma önem kazanmıştır.
- Bugüne kadar patronlara veya amirlere bağlı ve onları memnun etmeye çalışan personel, şimdi bu bağılıktan kurtulmuşlar, yenilikçi, yaratıcı, katılımcı ve daha üretken olmuşlardır.
- İşletmelerde eğitim ve motivasyon önem kazanmıştır.
- Maliyetler en aza indirgenmiş böylece fiyatlarda düşüş sağlanmıştır.

Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde kurumlar yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler.

Hâlbuki TKY’de ise, amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak müşterinin tatmininin sağlanmasıdır (www.maliye.gov.tr., Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Bütün bu sayılanları gerçekleştirmek ise temelde hemen hemen tümü ile yönetimin sorumluluğundadır. Herşeyden önce, ana gayenin “müşterilere hizmet” olduğu yönetim tarafından içtenlikle benimsetilmelidir. Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluştaki yönetim piramidi de tersine dönmektedir (www.maliye.gov.tr., Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Daha detaylı olarak bakılacak olursa klasik yönetim anlayışını şu şekilde aktarmak mümkündür; Klasik yönetim teorisi varlığını, işlerin nasıl organize edilmesi gerektiğini anlatan Henri Fayol’ a borçludur. Bu teori daha çok organizasyon yapısına dikkati çeker ve böylelikle işlerin üstesinden gelinebilir. Fayol ve diğerleri kuralları en uygun organizasyonları içerecek şekilde formüllemişlerdir. Bu kurallar girişimin boyutu ya da doğası her ne olursa olsun bütün organizasyonları kabul ettiğinden dolayı duysal olarak evrenseldirler. Başka bir deyişle bu kurallar, küçük bir köşe restoranı olsun ya da büyük oteller zinciri hususunda eşit ve kabul edilebilirdirler. Klasik yönetim teorisinde işi yapan işgörenden çok çalışma hedefleri ön plandadır (Keiser, 1989:90).

Klasik yönetim teorisinin bir takım ilkeleri askeri idare ve kilise teşkilatından alınmış olduğu için otoriter bir özelliğe sahiptir. Ayrıca klasik yönetim teorisinde; organizasyon amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görülmekte organizasyonda kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir (Ülgen, 1993:17).

Klasik yönetim anlayışında asıl amaç yönetimin memnun edilmesidir. Toplam kalite yönetiminde ise müşterinin memnun edilmesi söz konusudur. Klasik yaklaşımda esas, belirli bir standart oluşturmak, belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve tüm işlemleri denetim altına almaktır. TKY, hiçbir zaman sabit bir standardı kabul edemez. Daha önce de belirtildiği üzere TKY sürekli iyileştirme ilkesini temel alır. TKY’nin ortaya çıkış sebebi klasik yönetimdeki yetersizlikler karşısında bir alternatif olmasıdır. Klasik yönetim yaklaşımlarının yetersizliğine yol açan unsurlar; teknolojik gelişmeler, mevcut pazar koşullarındaki değişimler ve müşterinin beklentilerindeki değişimler olarak sıralanabilir (Şahin, 2007:62-63).

TKY amaç müşteri tatminidir, ancak klasik yönetimde amaç üst yönetimi memnun etmek ve kar sağlamaktır. TKY karın müşteri tatmini sonucunda geleceğine inanır. Kar bir amaç olmaktan çok bir sonuç olarak göze çarpmaktadır. TKY ilkelerine baktığımızda mevcut durumla yetinmeme ve sürekli daha iyisini başarma isteği söz konusudur. Çalışanlarında ekip çalışması ile bu sürecin içinde yer alması bu yönetim tarzlarını ayıran belirgin özelliklerden birisidir. Zira klasik yönetimde çalışan sadece kar elde etmek için kullanılan bir piyondur. TKY'nin önce insan ve sosyal fayda anlayışı bu yönetim yaklaşımının uygulanmasını bir nevi zorunlu kılmıştır. TKY ve klasik yönetim yaklaşımı arasındaki farklılıkları sıralayacak olursak;

Tablo 1. Klasik Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

.	Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Anlayışı
1	Malı ürettikten sonra hata için muayene yapılır. Yani muayene dayalı kalite.	Hataları önlemekte ve tasarım kalitesi üzerinde önemle durulur. Yani önlemeye dayalı kalite.
2	Yüksek kalite ile artan maliyet.	Yüksek kalite ile düşen maliyet.
3	Optimum stok	Sıfır stok.
4	Spesikasyon limitleri arası üretim.	Hedefe uygun üretim.
5	Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim.	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim.
6	Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı.	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı.
7	Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yönetilmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon.
8	Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim.	Sıfır hatayı hedefleyen üretim.
9	Ödül ve cezaya dayalı güdüleme.	Onurlu çalışmaya ve bunu takdir edilmesine dayalı güdüleme.
10	Hiyerarşiye dayalı öncelikler.	Müşteri tatminine dayalı öncelikler.
11	Rekabete dayalı tedarik sistemi.	Karşılık anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi.
12	Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme.	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme.
13	Ulusal ve uluslararası standartlara göre mal kalitesi.	Müşteri beklentilerine cevap veren mal kalitesi.
14	Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi.	Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi.
15	AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda güvencesi.	Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme.
16	Optimum fire veya yeniden işleme.	Sıfır fire ve yeniden işleme.
17	Optimum 1. kalite/2. kalite oranı.	Sadece 1. kalite mal üretimi.
18	Evrimsel hızla gelişme.	Devrimsel hızla gelişme.
19	Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları.	Robotlarla üretimle ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları.
20	İşbaşı eğitim ile saptanan bilgi ve beceri.	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri.
21	Fayda/maliyet analizine dayalı yatırımı/işletme kararları.	Kaliteyi geliştiren uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı.
22	İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inan anlayış.	İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim.

Tablo 1'in devamı.

23	Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürleri geliştiren yönetim.	Çalışanların fikirlerinden yararlanılarak hataları önleyen yönetim.
24	Tecrübe ve inisiyatife bağlı yönetim kararları.	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları.
25	Sorunlarla ilgili karar vermeyi amaçlamaktadır.	Yeni bir yönetim felsefesini benimsemektedir.
26	Tepkisel tarzda sorunları ortaya koymaktadır.	Hata önleme analiz çalışmalarını disipline etmekte ve yapılandırmaktadır.
27	Belli bir maliyetle üretimde bulunmak için kısa dönemde yoğunlaşmaktadır.	Sürekli iyileştirme için uzun dönemi dikkate alır.
28	Kararlar birkaç önemli kişinin görüşüne dayandırılır.	Kararlar birçok birey tarafından bilgiye dayalı alınmaktadır.

Kaynak: Erdem, (2006:74).

Tabloyu özetlemek gerekirse klasik yönetim yaklaşımı, çok kademeli, otokratik, emredici karar alan, rekabetçi, bir konuda uzmanlaşma, yeniliğe kapalı, değişime direnç gösteren, statükocu, kurallara bağlı ve sadece işin doğru yapılması anlayışı, örgüt odaklı ve önce teknoloji diyen bir yaklaşımdır (Şahin, 2007:65).

Toplam kalite yaklaşımı ise yatay kademeli, inisiyatif sağlayıcı, fikir birliği ve işbirliği, farklı konularda uzmanlaşma, yenilikçi, fırsatları yakalayan, değişime açık, esnek ve hızlı ve müşteri odaklı, sıfır hata ve önce insan diyen bir yaklaşımdır (Şahin, 2007:65).

1.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Ishikawa Uygulamaları, Ishikawa, istatistiksel kalite kontrol vasıtasıyla kalite yönetimine yaptığı katkılarla tanınan bir yazardır. Aynı zamanda kalite kontrol çemberlerinin babası olarak tanınır. Ishikawa, istatistiksel kalite araçlarını sınıflamış ve hiyerarşik bir sınıflama yapmıştır. Bu sınıflandırma aşağıdaki şekildedir (Yıkar, 2006:6).

1. Birinci sınıfta, örgütte herkes tarafından kolayca öğrenilebilip uygulanabilecek olan yedi araç mevcuttur. Neden ve etki diyagramı, pareto analizleri, stratifikasyon, histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılım diyagramları ve kontrol listeleri.
2. İkinci sınıf araçlar ise, yöneticiler ve kalite uzmanlarınca uygulanabilecek olan hipotez testi, örneklem vb. yer almaktadır.

3. İleri seviye istatistiksel problem çözme araçları ise, kalite uzmanları ve danışmanlar tarafından kullanabilen, Taguchi metotları, saha araştırma teknikleri vb. yer almaktadır.

Ishikawa, istatistik eğilimli olmasına karşın daha çok insanı temel alan bir yapıya sahiptir. Amacı herkesin kalite konusuyla ilgilenmesi sağlamaktır.

Juran'ın Uygulamaları, Juran, Connecticut'taki Juran enstitüsünün kurucusudur. Kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir. Bunu bir döngüyle açıklamıştır. Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırmasıyla başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile biter. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmalıdır (Özevren, 1997:13).

Juran'ın üzerinde önemle durduğu konu müşteridir. Juran "kalite için planlama" adlı kitabında "kalite planlama yolu haritası" başlığında dokuz adımdan oluşur (Halis, 2007:45):

1. Müşterinin kim olduğunu belirlemek,
2. Bu müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek,
3. Bu ihtiyaçları kendi diline göre ifadelendirmek,
4. Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün geliştirmek,
5. Müşteri ihtiyaçlarını, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak ürün özelliklerinde optimize etmek,
6. Ürünü üretebilecek süresi geliştirmek,
7. Süreci optimize etmek,
8. Faaliyet şartları altında ürünü üretebilecek süreci temin etmek,
9. İşlem için süreci dönüştürmek.

Crosby'nin Uygulamaları, Kaliteye 40 yıl hizmeti geçmiş bir Amerika'lı iş adamıdır. ITT'nin başkanıyken 14 yıl kaliteyle ilgili çalışmalar yapmıştır. Halen Philip Crosby

Associates Inc.'ın başkanıdır. Uluslararası kalite konusunda eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktadır (Özevren, 1997:14). Crosby, dikkate alınması gerekli konuları ve kalite gelişim sürecini göz önüne alarak 14 noktalık bir gelişim programı önermiştir (Şimşek, 2001:109);

1. Yönetimin kesin kararlılığı,
2. Kalite geliştirme grupları,
3. Kalite ölçümü,
4. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi,
5. Kalite bilincinin sağlanması,
6. Düzeltici önlemlerin alınması,
7. Sıfır hatanın planlanması,
8. Denetleyicilerin seçimi,
9. Sıfır hata günü,
10. Hedeften sapma,
11. Hatların ve nedenlerin yok edilmesi,
12. Tanınma ve tanıtma,
13. Kalite grupları,
14. Yeniden başlama.

Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı, 1951'de ilk baskısı yapılan ve bugüne kadar 12 dile çevrilen ünlü "Toplam Kalite Kontrolü" kitabının yazarı olan Feigenbaum şu anda General Systems Inc.'ın başkanıdır. Amerikan Ulusal Kalite Akademisinin kurucu başkanı ve ASQC'nin eski başkanı olan Feigenbaum, kaliteden dolayı Fransa'nın Georges Borel ödülünü alan ilk Amerikalıdır.

Feigenbaum kalitenin organizasyondaki herkesin sorumluluğunda olduğunu savunmuş ve ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlaması ve müşterinin

kullanımına düzgün destek verilmesi halinde, üretiminde kalitenin elde edilmeyeceği kavramını geliştirmiştir (Şimşek, 2001:121-122).

Deming'in Uygulamaları, Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin, yönetim ve çalışanlar arasında keskin ayrımlar yaparak kalite sorumluluğunu yöneticilere devredilmesi gerektiği düşüncesine karşı çıkararak, bu anlayışın kaliteyi arka plana iterek miktarı öne çıkararak bir anlayış olarak düşünmüş ve yönetim sisteminin insana faktörüne ve motivasyonuna önem verilmesi gerektiğini savunmuştur (Şahin, 2007:41).

Deming çalışanların belirli bir kalifiye seviyesini tutturabilmeleri için yöneticilere 14 madde halinde bazı tavsiyelerde bulunmuştur (Deming, 1996:19-20);

1. Ürün ve hizmet geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratın, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olsun.
2. Yeni bir yönetim felsefesi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.
3. Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını toptan yok edin.
4. İş etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın, uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.
5. Kalite ve üretkenliği artırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
6. İş başında eğitimi kurumsallaştırın.
7. Liderliği kurumsallaştırın. Gözetimin amacı, insanlara, makinelere ve aletlere, daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardımcı olmaktır. Yönetimin ve işçilerin gözetimi konusunu gözden geçirmek gerekmektedir.
8. Korkuyu yok edin ki herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın.

9. Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdır. Ancak bu şekilde ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunlarını önleyebilir.
10. Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun. Bu tür öğütler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir ve dolayısıyla çalışanların yapabileceği bir şey yoktur.
11. a). İşletmede iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
b). Hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
12. a). Saat hesabıyla çalışan işçinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen engelleri ortadan kaldırın. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır. b). Yönetim ve mühendislikteki insanların, yaptıkları işten gurur duymasını engelleyen engelleri ortadan kaldırın. Bu, başka şeylerin yanı sıra, yıllık yada başarıya göre değerlendirmeyi ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmayı gerektirir
13. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.
14. Şirketteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın. Bu dönüşüm herkesin işidir.

Şekil 1. Deming'in döngüsü



Kaynak: Halis, (2007:50).

1. Adım: Planla: Bu ekip için en büyük başarı ne olabilir? Ne gibi değişimler istenir? Elimizde hangi veriler var? Yeni gözlemler gerekli mi? Evet ise değişimi planlayın veya test yapın. Gözlemlerin nasıl kullanılacağına karar verin.

2. Adım: Uygula: Karar verilen değişimi veya testi, tercihen küçük boyutlu olarak gerçekleştirin.

3. Adım: İzle: Değişim ya da testin etkilerini gözlemleyin.

4. Adım: Gözden Geçir: Sonuçların incelenmesi, değişimden ne öğrenildiği konusunu araştırır. Sonuç olarak bu, herhangi bir aşamanın iyileştirilmesini ve o aşamanın müşterisinin daha çok memnun olmasını sağlayacaktır.

Genichi Taguchi'nin Uygulamaları, Taguchi'nin kaliteye katkısı kalite tasarımı konusunda olmuştur. Taguchi'nin yöntemleri hedeflenen değerlere ulaşmanın maliyetine odaklanmaktadır. Geleneksel kalite anlayışının aksine, bir ürünün spesifikasyon limitlerini karşılanmasını yeterli görmemektedir (Yıkar, 2006:11).

Taguchi, en az hatalı ürünü üreten parametreler kombinasyonunu bulmak için istatistiksel deney tasarımı ve Kunt tasarımı kullanarak geliştirmiştir (Halis, 2007:50).

Shigeo Shingo Uygulamaları, Shingo 1970'li yıllarda hata önleyici kavramını getirerek hata ve kusurların en aza indirgenebileceğini ortaya koymuştur. Hata önleyici genel olarak basit bir araçtır ve üretimin hata olasılığı olan herhangi bir yerinde kullanılabilir. Üretim hattında eksik yapılan bir işlem, hatta konulmuş olan basit terazilerde tartılarak ilerler, bir hata olunca sistem durur (Halis, 2007:51).

Peter Drucker TKY Yaklaşımı, Peter Drucker, iş dünyasının en önemli adamlarından biri olarak kabul edilir. Drucker bir yönetimde olması gereken beş prensibi şu şekilde sıralamıştır (Yıkar, 2006:9);

1. Amaçları oluşturmak,
2. Organize etmek,
3. Motive etmek ve iletişimi sağlamak,
4. Performans ölçümlerini kurmak,

5. İnsanları geliştirmek.

Peter Drucker, yönetimin kalitesi ve alt düzey çalışanlar arasındaki ilişkilerin müşteri tatminindeki önemini vurgulayan ilk yazardır.

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetiminin öğeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır. Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Şayet işletmeler öğelerden biri yada birkaçını uygulamazlarsa tam bir başarı elde etmeleri mümkün değildir (Şimşek, 2001:134). Toplam kalite yönetiminin ilkeleri başlıklar altında toplanırsa;

1. Müşteri odaklılık
2. Tedarikçilerle ilişkiler
3. Sürekli ölçme değerlendirme
4. Sürekli iyileştirme (KAİZEN)
5. Çalışanların katılımı
6. Eğitim
7. Ekip çalışması
8. Üst yönetim ve liderlik
9. Süreç yaklaşımı

1.6.1. Liderlik ve Üst yönetimin Destek ve Bağlılığı

Üst yönetim kendini toplam kalite çalışmalarından soyutlamamalı, bilakis bu çalışmalara katılarak diğer çalışanlara hem örnek olmalı hem de onları teşvik etmelidir. TKY uygulamalarından özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sisteminin alt yapısını oluşturmaktadır (Şimşek, 2001:135).

Liderlik en genel ifadeyle insanları belirli amaçlara yöneltme ve ikna yeteneğidir. Lider ise grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak

tanımlamak mümkündür. TKY'de üst yönetimin işletme çalışanlarına işletme politikasını, misyonu benimsetmesi büyük önem arz eder. Müşterinin işletmenin esas sahibi olduğu, müşteri istek ve beklentilerinin işletme için tüm faaliyetlerde ana merkez olduğu bilincinin işletme çalışanlarına aktarılması, çalışanların bu doğrultuda güdülenmesi liderlik vasfı taşıyan yöneticiler tarafından sağlanabilir (Altınok, 2005:15).

1.6.2. Tedarikçilerle İlişkiler

İşletmede çalışanların tümü üretim sürecinde kullanılan malzemeleri sağlayan tedarikçilerle işbirliği yapmalıdır. İşletmedeki herkes hem müşteri hem de tedarikçi olduğuna göre işletmenin verimini en üst düzeye çıkarmak için grup için ve grup dışı işbirliği karşılıklı dayanışma ağları kurulmalıdır (Gülsoy, 2007:40). İşletme ve tedarikçiler ayrılmaz bir bütünün parçalarıdır ve aralarındaki ilişkiler ürün kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu ilkenin uygulanması aşağıdaki faaliyetleri içermektedir (Halis, 2007:133).

- Temel tedarikçileri belirlemek ve seçmek,
- Örgüt bazında kısa vadeli kazanç ile uzun vadeli kararları dengeleyen tedarikçilerle olan ilişkileri oluşturmak,
- Açık ve net bir iletişim kurma,
- Süreç ve ürünün gelişimini ve gerçekleştirilmesini birleştirmek,
- Müşteri ihtiyaçlarının açıkça anlaşılmasını sağlamak,
- Bilginin ve gelecek ile ilgili planların planlamasını sağlamak.
- Tedarikçilerin başarılarını ve yaptığı düzeltmeleri tanımak.

Toplam kalite yönetimini uygulayan bir işletmenin önemli önceliklerinden birisi tedarikçi firmalarla olan ilişkilidir. Tedarikçi firmalarla daha çok bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü attıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve hızlı bir şekilde temin etmek önemli amaçlar arasında yer alır (Aktaş, 2002:91).

1.6.3. Vizyon ve Planlama Hedefleri

Bir işletmenin vizyonu işletmenin uzun vadedeki amacını ortaya koyar. Vizyonu gerçekleştirmek için birçok yöntem, hedef ve program benimsenir. Amaç en kısa yoldan vizyonu gerçekleştirmektir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmeleri açısından işgörenlerinde vizyonu gerçekleştirme de etkin bir rolü vardır. Çünkü bu sektörde en önemli üretim faktörü insandır. İşletmede çalışanların işletme vizyonuna uygun hareket edebilmesi için üst yönetimin belirli programları benimsemesi, belirli planlar yapması şartını ortaya koyar. Bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirebilmesi buna göre planlama hedefleri ortaya koyması gerekir. Vizyon ve planlama hedeflerini işgörenlerle kaynaştırmak için TKY' ye ihtiyaç olacağı düşüncesindeyiz.

1.6.4. Denetleme ve Değerlendirme Faaliyetleri

Kalitenin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için değerlendirme ve denetleme faaliyetleri yapmak işletmenin içinde bulunduğunu ortaya koymak için gereklidir. Değerlendirme ve denetleme faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler hedeflenenle gerçekleşen arasındaki farkın belirlenmesini sağlayacaktır. Bu farkın bilinmesi işletmelerin başarısını doğrudan etkileyecektir.

1.6.5. Süreç Yaklaşımı Kontrolü ve Gelişimi

Kaynakların kullanılması ve girdilerin çıktı şekline dönüştürülmesi için yönetilmesi faaliyeti süreç olarak tanımlanır. Genellikle bir sürecin çıktısı, bir sonraki sürecin girdisi olabilmektedir. Bir organizasyon içerisinde süreçlerin bir sistem olarak uygulanması, tanımlanması, birbirleriyle olan etkileşimlerinin yönetilmesi süreç yaklaşımı olarak tanımlanır (Halis, 2007:129). Süreç yaklaşımı ile işletme çapında, tanımlı süreçlerin yararlı hale getirmek tahmin edilebilir sonuçlara, kaynakların daha iyi kullanılmasına ve daha az maliyete yol açmaktadır. Süreçlerin yeterliliğini anlayabilmek meydan okuyucu hedef ve amaçlarla mümkün olacaktır. Süreç yaklaşımının faydalarını başlıklar halinde toparlarsak (Altınok, 2005:18):

- Süreç yaklaşımı müşteri şartları, yasal şartlar ve işletmenin kendisinin ortaya koyduğu şartlara ulaşılmasını ve yerine getirilmesini sağlar.

- Süreçlerin katma değer açısından değerlendirilmesi doğru kaynak kullanılması ve kaynağın etkin kullanılmasını sağlar.
- Süreç yönetimi, üst yönetimin daha kolay karar almasını sağlar.
- Süreç yönetimi müşteri ve kuruluş için iletişim kolaylığı sağlar.

1.6.6. Ürün Tasarımı

Kalitenin işletmenin tüm süreçlerinde olduğu gibi ürün tasarımı sürecinde de olması işletmenin kaliteli mal/hizmet üretebilmesi ve kar elde edebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Üretilen ürünün nasıl üretileceği, nasıl pazarlanacağı ve kimler tarafından üretileceği işletme açısından cevabı bulunması gereken önemli sorulardandır.

1.6.7. Çalışanların katılımı

Toplam kalite yönetiminin diğer bir temel ilkesi ise, problemlerin çözümünde, değişim ve gelişim sağlanmasında, çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır. Ve buradaki katılımdan, sadece üst yönetimde olan kişilerin değil, tüm örgüt çalışanlarının katılımı kastedilmektedir. Buda her konuda oluşturabilecek grup çalışmalarında katılımın sağlanması ile mümkün olabilir. Dolayısıyla bu yoğun rekabet ortamında müşteri tatmini ürün ve hizmetin tasarımından sunumuna kadar tüm süreçte, tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bu şekilde çalışanlar, işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmeleri sağlarsa yaptıkları işten daha çok zevk alacaklar ve işi daha kaliteli yaparlar (www.cu.edu.tr., Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Kalite sadece imalat ve imalatı destekleyen birimlerin sorumluluğunda değildir. Herkes yaptığı işin kalitesinden sorumlu olmalıdır. Dolayısıyla TKY, satın alma ile başlatıp tüm çalışanlar sürecini içine alacak satışa kadar uzanan süreç içindeki her noktada sürekli olarak daha iyiyi araya, tüm çalışanların fikirlerinden yararlanmayı amaçlayan bir düşünce tarzını hayata geçirilmesini gerekli kılmıştır. Bunun doğal sonucu olarak sadece ürünün değil aynı zamanda çalışanlarla birlikte gelişmesidir (Günbatan, 2006:28).

1.6.8. Tanınma ve Ödüllendirme

İşletme içerisinde tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerinin yapılması işgörenlerin işlerine daha iyi konsantre olmalarını ve daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlar. İşgörenler yaptıkları işin karşılığında ekstra bir mükâfat aldıklarında işlerine daha çok motive olacakları ortadadır. Kaliteyi en üst seviyeye çıkarmak için işgörenlerin hepsinin işletmenin başarısı için çaba göstermesi gereklidir.

1.6.9. Eğitim ve Yetiştirme

Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemine adapte olmak için, kişileri mesleki görevlerine hazırlamak ve uyum sorununu ortadan kaldırmak için, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle motive edilmesi çok önemlidir. Japon Ishikawa “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter.” demektedir. TKY sisteminin yerleşmesi ve kalitenin iyileştirilmesi için hem yöneticiler hem de çalışanların eğitilmesi gerekir. Verilecek eğitimler planlamalı, eğitimin insanlara kazandırması istenen tüm özellikler tanımlanmalı ve gerekli eğitim kaynakları belirlenerek temin edilmelidir. Eğitimi üst yöneticileri, TKY ve prensipleri, kalite iyileştirme ihtiyacı ve iyileştirme konusunda eğitilmesiyle başlamalı ve daha sonra, diğer yöneticilerin ve çalışanların eğitimleri verilmelidir (Şimşek ve Nursoy, 2002:34).

1.6.10. Müşteri odaklılık

Toplam kalite yönetimi, üretim sürecini gösteren proseslere odaklanır. Çünkü asıl iş, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin doğru üretilip üretilmediğiyle ilgilidir. Eğer ürün doğru üretiliyor kalite yönünden eksiklik oluşturmuyorsa bu müşteri tatmini ve kar olarak geri dönecektir. Klasik yönetimde ise karlılık-maliyet ilişkisi ön planda olduğundan müşteri istekleri ve ihtiyaçları geri planda kalmakta ve müşteri gözünde sadece kar etmesi için uğraşan, müşteri ilişkilerini unutan bir firma konumuna sokar (www.kobitek.com, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Toplam kalite yönetiminin, alanına giren en büyük yeniliklerden biri müşteri odaklı bir yönetim anlayışı olmasıdır. Toplam kalite yönetiminin asıl hedefi, ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek daha memnun çalışanlar ve müşteriler elde etmek ve her alanda performansı yükselterek karlılığı ve uzun dönemde rekabet gücünü elde etmektir.

Müşteri memnuniyeti her şeyin önünde gelir zaten müşteri tatmini sağlandığında amaçlanan hedeflere ulaşmak zor değildir (Şimşek ve Nursoy, 2000:35).

Toplam kalite yönetiminde iç ve dış müşteri kavramı kullanılır. İç müşteri örgüt içinde çalışan personel, dış müşteri ise, örgüt dışındaki müşterilerdir. İç müşteri tatmini dış müşteri tatmini ile pek fark gözetmez. Dolayısıyla çalışanları müşteri gibi gören bu anlayış üretimi çalışanları ihtiyaçlarına göre ayarlamakta ve bu ürünlerin kalitesi çok yüksek olmaktadır. Bunun örgüt kültürü açısından da büyük önemi vardır. Zira yönetim, iç müşterilerin destek ve güvenini kazanarak örgüt kültürünü daha kolay konumlandırır. Ayrıca dış müşterinin taleplerinin bilinmesinde TKY açısından büyük önem arz etmektedir (www.cu.edu.tr, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Müşteri odaklı bakış, müşteri istek ve ihtiyaçlarının ürün tasarımına yansıtılması sağlanmaktadır. Müşteri odaklı olmak koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine dönük olmaktan çıkarmış, dışarıda olan müşteriye dönük hale gelmiştir. Dolayısıyla tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için, bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olacaktır (Şahin, 2007:66).

Toplam kalite yönetiminde önemli olan hitap edilen müşteridir. Müşteri memnuniyeti esas olduğu bir yönetimde daha öncede belirtildiği gibi amaçlanan hedeflere daha kolay ulaşır.

1.6.11. Sürekli iyileştirme (KAİZEN)

Japonların kaizen dedikleri sürekli gelişme ilkesi sayesinde, batı endüstrisini sıçramalarla gelişme düşüncesi karşısında II. Dünya savaşından sonra, Japonya'da ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşlar çok sınırlı olmasına rağmen, bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirilmiştir. TKY sadece mal ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan işletmelerin rakiplerine oranla üstünlük sağlamaları toplam kalite yönetiminin arkasında yatan KAİZEN olgusuna bağlıdır (Www.cu.edu.tr., Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007). Kaizenin mesajı evrenseldir: sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için, daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek süreçleri sürekli iyileştirmek gerekir (Şimşek ve Nursoy, 2000:31).

Bu yönetim anlayışını tek kuralla özetlenirse; standartları korumak ve iyileştirmek. İyileştirme kaizen ve yenilik olarak algılanır. Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta gelişmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye veya araçlara yapılan yatırımlar sonucu mevcut durumu köklü olarak değiştirilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, kaizenin baş düşmanıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşu sağlamak gerekir. Bu koşullar (Efe, 2004:8):

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak
2. İnsan faktörünü geliştirmek
3. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak.

Klasik yönetim anlayışında sorunlar ortaya çıkmadan çözüm arama anlayışı yoktur. Toplam kalite yönetimde ise her alanda sürekli mükemmellik anlayışı vardır. Bu anlayış aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkmasını önleyici etkili tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumları, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyiminin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir. Bir işletmede sürekli gelişimin her aşaması, bir anlamda mükemmelle ulaşmanın bitmeyen ve bitmeyecek bir kovalamacısıdır. Bu kovalamaca da her adım, toplam kalite yönetiminin başarısını artıran bir sonuçtur (Orhan, 2004:23).

Sürekli iyileştirme boyutunun işletme performansını boyutları içinde yer almasının en önemli nedeni ise, işletmelerin rekabet gücünü önemli derecede etkilemesinden dolayıdır. Günümüzde değişen iç ve dış çevreye uyum sağlayamayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Örneğin müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak değişmektedir ve bu değişime ayak uydurabilmenin tek yolu sürekli iyileştirmedir (Bolat, 2000:130)

Sürekli gelişmenin yararları sıralanırsa (Orhan, 2004:25);

- Kuruluşun tüm etkinliklerde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.

- Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

1.6.12. Ekip çalışması

Toplam kalite yönetiminde katılımın tam olması üretim ve sonrası süreçte son derece önemlidir. Kalite belirtildiği gibi bir kişinin sorumluluğunda olabilecek bir iş değildir. Bu bağlamda herkes yaptığı işin kalitesinden sorumludur. Toptan bir kalite anlayışında ekip çalışması ile sağlanır.

Japon araştırmacı Ishikawa bireylerin kendi başlarına kaliteyi geliştirmekte güçlük çektiklerini tespit etmiş ve bireylerin takım ruhu içinde birbirlerini etkileyerek oluşturdukları daha üstün bir etki yaratmak amacı ile “kalite çemberlerini” kurmuştur. Bu etkiye sinerji etkisi adı verilmektedir (Orhan, 2004:21). Bir işletmede başarılı bir ürün veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst personelden en alt personele kadar tüm çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır (Şimşek, 2001:137).

Ekip çalışması amacıyla TKY de belli başlıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki kalite çemberleridir.

a) Kalite Çemberleri: Kalite çemberleri, aynı meslekteki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite çemberleri hedeflenen kaliteye ulaşılmasında büyük bir önem arz eder. Ayrıca işletmenin kalite yönetimi stratejisi içinde önemli bir yere sahiptir. Ve bu strateji içinde kendine düşen görevi yerine getirerek üyelerin kişisel gelişimini ve işlerdeki performansını artırır (Şahin, 2007:99).

b) Kalite Grupları: Kalite grupları, tüm çalışanların, gönüllülük esasına dayanmadan, kalite uygulamalarına katılımının sağlanmasıyla oluşur. Bunlar yönetim ve çalışanlar tarafından birlikte oluşturulur. Karar verme ve uygulama yetkileri vardır. Normal hiyerarşik düzendeki belirli bir grubun yöneticisi, kalite grubunun da lideridir. Grup

liderleri, aynı zamanda bir üst kademede ki kalite grubunun da üyesidirler. Böylece, fikirlerin uygulanması için en uygun kademeye geçmesi sağlanır (Şimşek ve Nursoy, 2002; 28).

c) Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası, bir grup insanın dinlenerek bütün konsantrasyonunu belirli bir iş üzerinde odaklaması şeklinde yapılan bir grup sürecidir. Beyin fırtınası için duyarlı ve yetenekli bir lider veya kolaylaştırıcıya ve kendilerinin bu gruba ait olduğuna ve her şeyi güvenle paylaştığına inanan üyelere ihtiyaç vardır. İnsanların, grup içerisinde daha rahat hissetmeleri ve görüşlerini rahatlıkla dile getirmeleri gereklidir. Başkalarından veya konum, rütbe gibi şeylerden etkilenmemelidirler (Şimşek ve Nursoy, 2002:28).

2. BÖLÜM: OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması yada aşılması şeklinde tanımlanır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, ancak istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması ile mümkün olabilir. Öncelikle bütüncül bir yaklaşımla, hizmet kalitesi müşteriyle ilk ilişkide başlamaktadır. Müşteride yüksek beklentinin oluşması önemlidir. Daha sonra müşteri beklentileri tam olarak belirlenip hizmetler o yönde tasarlanmalıdır. Sonra müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması için gerekli olan çaba sarf edilmeli ve örgütsel kriterler geliştirilmelidir (Bektaş, 2000:99).

Otel işletmelerinde kalite, kimi zaman bir hissediş, bir tatmin süreci olabilirken, kimi zamanda birçok hizmette görülebileceği gibi karmaşık bir faaliyetler zinciridir. Otel işletmelerinde kaliteyi; sunulan hizmet seviyesinin müşteri beklentileriyle ne kadar iyi eşleştiğinin bir ölçüsü olarak tanımlamak mümkündür. Ancak otel işletmeleri açısından kaliteyi değerlendirirken hizmetin karakteristiklerini göz ardı etmemek gerekir. Zira hizmetin elle tutulamaması işletmelerin, müşterilerin nasıl hizmet görmek istediğini anlamalarını ve sundukları hizmet kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırır (Perçin, 1996:46-47).

Otel işletmelerinde hizmet sunumunun önemi çok büyüktür. Sunulan hizmetin kalitesi de bu işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için yaşamsal öneme sahiptir. Kalite gitgide bir tercih sebebi olmaya başlamıştır. Hizmette kaliteyi ölçmek oldukça zor bir iştir. Kalite algılamalarının kişiden kişiye değişmesi yani sektörün heterojen yapısı belirli standartların konulmasını oldukça zorlaştırır (Demirkol ve Yalçın, 2006:117).

Otel işletmelerinde kalite, gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmakta ve verimlilik, fiziksel çıktılardan çok, kalite göz önünde bulundurularak adam/saat başına elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır. Temeli doğrudan insana odaklı olan bu sektörde verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti sunan işgörenin davranışlarıyla doğru orantılı olarak ele alınmaktadır. Hizmetin sunulduğu anda sağlanmayacak bir müşteri tatmininin işletmenin başarı derecesine olumsuz etkisi olacağı açıktır. Bu olumsuz etki

maliyetleri yükseltme etkisini de beraberinde getirecektir. Hizmette verimlilik artışı ise maliyetleri düşürme ve kalite artışını beraberinde getirecektir. Hizmet kalitesinin artırılması da başlangıçta bir maliyet artışını beraberinde getirmekle birlikte, verimliliği de arttırmaktadır. Yaygın olan düşünceye göre yüksek kaliteli hizmet maliyetleri arttırır. Oysa gerçekte durumun tam tersi olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Yüksek maliyetle verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Verimlilik artışı maliyetleri düşürmektedir. Kalitenin artırılması için başlangıçta maliyetler yükselir gibi görünmekle beraber, uzun vadede kalitenin yükselmesi maliyetleri düşürecek, verimliliği arttıracaktır. Yüksek hizmet kalitesi müşteri bağlılığını arttıran bir faktördür

2.2. Otel İşletmesi Tanımı

Otel işletmesini tanımlamak ve kavramak için birçok tanım mevcuttur. Aşağıda bu tanımlara yer verilecektir.

Otel İşletmesi: Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Kozak, 2002:2).

“ Otel; sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek içeceğin sağlandığı bir işletmedir” (Batman, 2008:15).

Prof. Dr. Walter Hunziker' e göre: “ Otel, yer yabancısı olan misafirlerin ilk alanda geçici konaklama ikinci planda yeme içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari işletmelerdir” (Olalı ve diğ., 1989).

Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre: “ Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve muttat olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir teşekküldür” (Olalı ve diğ., 1989).

Alman Otel İşletmeleri uzmanı T. Münch' e göre: “ Otelcilik teşebbüsü, yapısı, donatımı ve hizmetleri ile müşterilerini belirli bir süre içerisinde tatmin edecek biçimde misafir edebilen ve az çok beslenme fonksiyonunu başarabilen teşekküldür” (Olalı ve diğ., 1989).

Fransız yazar Gautier' e göre: “ Otel, geçici olarak konaklamak niyetiyle gelen yolcuları kabul eden ve onlara yer tahsis eden, genel olarak az çok gelişmiş bir restoranı ihtiva eden konaklama ve beslenme işletmesidir” (Olalı ve diğ., 1989).

2.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Günümüzün en hızlı değişen ve gelişen sektörlerinden biri olan turizm sektöründe artan rekabet ve değişen piyasa şartları işletmelerin kendini geliştirmelerini ve yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu sektörde yer alan otel işletmelerinin kuşkusuz kendilerini her alanda olduğu gibi yönetim alanında da geliştirmek zorundadırlar.

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir paya sahip olan turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin uluslararası alanda rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve satışlarını arttırabilmeleri için etkili bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin temelinde müşteri tatmini olduğu göz önüne alınırsa bir hizmet işletmesi olarak otel işletmeleri açısından müşteri tatmini diğer sektörlerdeki işletmelere nazaran daha önemlidir. Hizmet işletmesi olduklarından müşterilerine soyut ürünler sunmaktadırlar. Otel işletmelerin genel özelliklerine bakacak olursak;

- 1. Otel işletmeleri zaman satar:** otelin bir odasının 24 saat içerisinde satılması söz konusudur. Satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel işletmeleri sundukları mal ve hizmetleri stoklayamadıklarından, mal ve hizmetlerin üretildiği anda sunulması zorunludur. Bu nedenle otel aslında satılan zaman olmaktadır (Batman, 2008:16).
- 2. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir:** Otel işletmeleri sundukları mal ve hizmetlerin üretilip sunulmasına kadar olan süreçte insan gücüne ihtiyaç duymaktadır. Otomasyonun sınırlı olduğu bu işletmeler açısından insan gücü önemlidir. Sunulan hizmetler oda, yeme-içme gibi gözükse de hizmetlerin sunuluş biçimi çalışan insana bağlıdır. Bu nedenle otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir.
- 3. Otel işletmeciliği dinamiktir:** Otel işletmeciliği; sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak

değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler beklemektedir (Şener, 1997:16).

- 4. Otel işletmelerinde işbirliği ve çalışanlar arasında yardımlaşma önemlidir:** Otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetler birleşik ürün niteliğindedir. Bu yüzden birbirlerinden ayrı değerlendirilmeleri söz konusu olamaz. Bu nedenle otelin hizmetlerini yerine getiren çalışanların birbirleriyle sürekli yardımlaşmaları ve işbirliği içerisinde olmaları önemlidir. Böylelikle işletmenin performansı üst düzeye çıkabilir.
- 5. Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir:** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel çalışanlarının çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinde hissetmeleri için rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmalıdır. Burada otel çalışanlarının nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması önem taşımaktadır (Batman, 2008:16).
- 6. Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir:** Turizm endüstrisinde talep çok çabuk değişebilen bir olaydır. Talep dalgalanmalarının olma olasılığı çok olduğu bir sektörde risk faktörü önemlidir (Batman, 2008:16).

Tüm endüstrilerde olduğu gibi otelcilik endüstrisinde de yaşanan gelişmeler ve değişimler karşısında üretim artışını sağlamak, verimliliği arttırmak ve karı maksimize etmek için değişik yöntemlere başvurulmuştur. Ancak otel işletmeciliğinde değişime adapte olmak sanayi işletmelerine oranla daha yavaş olmuştur. Bunun nedeni otel işletmelerinin sundukları ürünlerin soyutluğu ve genelde aile işletmeleri olmasındandır (Batman, 2008:58).

2.4. Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Yaklaşımları

Otel işletmelerinde uygulanan yönetim yaklaşımlarına göz atılacak olduğunda uygulanan yaklaşımlar şu şekildedir:

1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

İşletmelerin biçimsel yapısını ve kişisel verimini inceleyen klasik yönetim yaklaşımı, yönetim alanında ortaya konulan ilk yaklaşımdır. Klasik yönetim yaklaşımı başlığı

altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı; kişisel verimi arttırmak için, bir işin en iyi yapılma şeklinin bulunmasını ve uygulanmasını öngörür. Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı; örgütsel verimi arttırmak için, örgüt tasarımı üzerinde durmuştur. Karl Emil Maximilian Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise dağınık toplumsal faaliyetlerin rasyonel ilkelere göre kurgulanıp yönetilmesini ifade eder (Halis ve diğ., 2007:31).

Klasik yönetim yaklaşımı iki ana fikir etrafında yoğunlaşmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de, formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Klasik yönetim yaklaşımı, işletmelerde organizasyon yapısının açık bir şekilde belirlenmesi ve otoriter ilişkilerin etkinliği ve verimliliği nasıl attıracağı konusunu işlemiştir. Klasik yönetim yaklaşımını en büyük eksikliği insan unsuruna gereken önemin verilmemesidir (Şener, 1997:35).

Klasik yönetim yaklaşımının amacı rasyonelliktir. Yönetim makine-insan ilişkilerinde, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde, ilkelerin amaçladığı rasyonelliğin sağlanması için bilimsel kriterlere dayalı etkin ve verimli bir düzen oluşturmak için bütün tedbirleri almak zorundadır. Klasik yaklaşım organizasyonun içsel faaliyetleri ile ilgilenmiş organizasyonun içsel etkinliğinin nasıl sağlanacağı üzerinde durmuş ve bunu gerçekleştirmek için uyulması gereken ilkeleri evrensel olarak kabul etmiş fakat organizasyonu etkileyecek dış çevreyi dikkate almamıştır (Dalay, 2001:92).

Otel işletmeleri açısından baktığımızda klasik yönetim yaklaşımı aşağıdaki özellikleri gösterir (Şener, 1997:37):

- Sınırları katı çizgilerle çizilmiş, biçimsel bir organizasyon yapısının bulunması,
- Her göreve ilişkin yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir,
- Kararlar üst kademedede alınır, astların kararlara katılması söz konusu değildir,
- Haberleşme genelde yukarıdan aşağıya doğru ve yazılı olarak yapılır,
- İşgörenler iş konusunda, örgüt ile ilgili konularda ve kendileriyle ilgili konularda üstleriyle tartışamazlar,

- İşgörenler istenen amaçlara göre uygun davranış ve verim göstermezlerse cezalandırılırlar.

2. Modern Yönetim Yaklaşımı

Sürekli ağırlaşan piyasa şartları ve değişen koşullarda işletmelerin yönetimini de doğrudan etkilemiştir. Modern yönetim yaklaşımının temelinde hükmetmeye değil, demokratik seviyede kalmak ve katılıma dayalı bir yönetim anlayışının egemen olduğu görülmektedir (Halis ve diğ., 2007:33).

Yönetim konusunda modern yaklaşımlar sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı adları altında üç gruba ayrılmaktadır. Modern yönetim teorisine göre, işletme yapısının nasıl olması gerektiği basit bir yönetsel seçim değildir. Tersine yönetimi çevreleyen ortam koşulları yönetim yapısının nasıl olması gerektiğini ortaya koyar. Modern yönetim teorisinin en temel özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan çözümlenmeli bir yapıya sahip olması, ampirik araştırmalardan büyük ölçüde yararlanması ve hepsinin üzerine sentez yapmaya, model sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır (Eren, 1996:155).

Modern yönetim yaklaşımı işletmenin örgüt yapısını bir sistem olarak ele alır ve bu örgüt yapısının yönetim sürecinde çeşitli dış etkenlerden, işin niteliği, kullanılan teknoloji, işgörenlerin özellikleri ve arzulanan amaçlar ölçeğinde etkileneceği yaklaşımıyla yönetim kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır (Şener, 1997:43).

Modern yönetim teorisi üç yaklaşımdan meydana gelir:

a) Sistem Yaklaşımı: Sistem; belirli parçaların düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir bütündür. Her sistem belirli bir amaç gerçekleştirmeye yöneliktir. Sistem yaklaşımı belirli bir yönetimde herşeyin birbirine bağlı olduğunun vurgulanması bakımından önemlidir (Eren, 1996:155). Sistem yaklaşımının temelinde, sistem olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla, sistem yaklaşımına göre önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir (Şener, 1997:45).

Otel işletmeciliğinde sistem yaklaşımının uygulanmasının en önemli nedeni, büyük ve örgüt yapıları karmaşık işletmelerin yaygınlaşması ve yönetim anlayışındaki

değişmelerdir. Tüm bu faktörlerin yanı sıra yönetim alanındaki yeni teknik ve yöntemlerde sistem yaklaşımının gerekli kılan faktörlerdir (Şener, 1997:49-50).

Genel anlamda sistem yaklaşımının amacı; bir bütüne organizasyona veya dinamik etkileşime ilişkin prensipleri, fizik, modern biyoloji, psikoloji sahalarında ortaya koymaya yöneliktir. Özetlenecek olursa sistem yaklaşımı olayları bir bütün olarak ele alan çeşitli olaylarla ilişkilendiren ve matematiksel ifadeler kullanan analitik ve sentetik bir yaklaşımdır (Dalay, 2001:127).

b) Durumsallık Yaklaşımı: Bu yaklaşımda, yönetim yapısının oluşturulması çeşitli koşullara (durumlara) bağlıdır. Bu yaklaşıma göre bu koşulların başlıcaları, yönetimi oluşturan personel, işin niteliği, yönetimin çevresi, yönetimin kullanacağı teknolojiyle yönetimin alt sistemleri arasındaki ilişkilerin niteliğidir (Eren, 1996:156). İşletmelerin değişik yapıları ve işleyişleri değişik yönetim anlayışlarını gerektirir. Yönetimde her zaman geçerli kesin bir yönetim tekniği yoktur. En iyi durumdan duruma değişebilen bir olaydır. Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından farklı olarak durumlara göre değişebilen bir yönetim felsefesini ortaya koyar (Halis ve diğ., 2007:33).

Durumsallık yaklaşımında organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşulların neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceği fikri vardır. Bugüne kadar durum ve koşullarla ilgili olarak iki ana faktör üzerinde durulmuştur. Bunlar teknoloji ve çevre faktörleridir. Ayrıca büyüklük ve çalışanların niteliği de ele alınmıştır. Durum ve koşulların neler olduğundan bunların tanımı, ölçülmesi ve değerlendirilmesine kadar çeşitli sorunlar vardır (Koçel, 1995:184).

c) Dinamik Yönetim Yaklaşımı: Günümüzde işletmelerde çalışan insanın değeri her geçen gün artmaktadır. Tüm üretim faktörlerinin insanın elinde oluşu, özellikle otomasyonun neredeyse sıfır olduğu otel işletmeciliğinde, insanın sürekli gelişimini gerektirmektedir. Dinamik yönetim yaklaşımı; her yönüyle esnek, üst düzey katılım, işbirliği, gelişim ve gönüllülük esasına dayalı yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim yaklaşımında yönetimin; değişimci, gelişimci, üretici rolü ele alınmakta, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler belirleyici olmaktadır (Halis ve diğ., 2007:33-34).

2.5. Bir Yönetim Felsefesi Olarak Otel İşletmeleri Yönetiminde Toplam Kalite Yaklaşımı

Toplam kalite yönetimi ilk ortaya çıktığı zamanlarda üretime yönelik firmalar tarafından tercih ediliyordu. Konu hakkında ilk yapılan çalışmalarda ürün kalitesiyle sınırlı kalmıştır. Bunun nedeni o zamanlarda talebin fazlalığı, hizmet kavramının henüz gelişmemiş olması, tüketici, işgücü ve toplum bilincinin bugünkü düzeyde olmaması gibi sebeplerdir. Bu sebeplerden dolayı kalite çalışmaları üretim sektörü üzerine yoğunlaşmıştır (Bağır, 1997:42).

Ancak günümüze gelinceye kadar gerek piyasa koşullarının gelişmesi ve değişmesi gerekse teknolojik ve diğer faktörlerin ortaya çıkışı hizmet sektörünü de kalite sürecinin içinde yer almasının zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Kuşkusuz burada müşteri tatmininin önemli bir hal alması da hizmet işletmelerinin yönetimde toplam kalite felsefesini benimsemesine yol açmıştır.

Otel işletmelerinin kapasitelerinin her geçen gün artması ve buna paralel olarak organizasyon yapılarındaki karmaşıklığı ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda da otel işletmeleri artan rekabet, piyasa şartları ve müşteri beklentilerine en iyi şekilde yanıt verebilmek için bilimsel yönetim tekniklerini ve teorilerini uygulamaya başlamışlardır. Daha öncede bahsedilen klasik ve modern yönetim yaklaşımlarında ki aksaklıklar otel işletmelerini kalite yaklaşımını uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Toplam kalite felsefesinin temelinde yatan sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti ilkeleri bu anlayışın otel yönetimine farklı boyutlar kazandırmasını sağlamış ve TKY otel işletmeleri açısından önemli hale gelmiştir (Şener, 1997:57).

Son yıllarda önemi gittikçe artan ve ülke ekonomilerine büyük katkılar sağlayan turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde kalite olgusu, müşteri bakımından güvenli, fiziksel ve psikolojik bir tatmin sağlayan, en uygun maliyetle mal ve hizmet üretmekle eş anlamlıdır. Müşteriler istek ve ihtiyaçlarının tam olarak ne olduğunu bilen ve bu istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişmeleri sürekli takip eden ve ürettikleri mal ve hizmetlerde bu değişimi gösterebilen otel işletmelerini tercih etmektedirler. Bu nedenle, işletme çevresinde meydana gelen bu tür tutum ve davranışlar ister istemez otel işletmelerini toplam kalite yönetimini uygulamaya yönlendirmiştir (Gürbüz, 1998:65-66).

Bir başka deyişle otel işletmeleri açısından kalite; turistlerin mevcut veya doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır (Hancı, 2007:263).

Toplam kalite yönetiminin otel işletmelerinde uygulanmasına geçişin en önemli aşaması sürekli iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve farklı alanlardaki bilgi birikimini transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. Turizm sektöründe rekabetin arttığı, fiyat ve benzeri faktörlerden çok kalitenin önemli hale gelmesiyle otel işletmeleri rakiplerinden geri kalmamak ve standartları korumak ve iyileştirmek amacıyla TKY'ne geçiş yapmıştır (Hancı, 2007:264).

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin ağırlığını iletişim faktörü oluşturmaktadır. Bir başka deyişle işletmeye evrensel boyutta rekabet edebilirliği için gereken bilgi üstünlüğünün sağlanmasıdır. Hedef, politika ve stratejilerin tüm işletme çalışanları tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması, konuk ihtiyaçlarının tespiti ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak iyi bir geri besleme mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim modelinin varlığıyla mümkün olabilir. Bu nedenle, tüm iletişim kanalları açık ve işler hale getirilerek, çalışanlarla iki yönlü iletişimi mükemmel bir duruma getirmek gereklidir. Ancak bunu yapabilmek için yatay organizasyona geçmek, hiyerarşiyi mümkün olduğunca azaltmak, açık kapı politikalarını uygulamak gerekir (Şener, 1997:58).

Emek yoğun bir endüstride faaliyet gösteren otel işletmelerinde değişimlere uyum sağlayacak tek üretim faktörü insandır. Para ve malzemeler tüketilebilir, fakat hiçbir zaman ilk halindeki performansını koruyamaz. Buna rağmen insanlar büyür ve gelişebilirler. Toplam kalite yönetimin temel faktörlerinden birisinin sürekli gelişme ve iyileştirme olduğu düşünülürse, bu gelişim ve iyileştirmeyi sağlayacak olan tek unsur insandır. Kalitenin müşteri tarafından tecrübe edilmesi, hizmeti veren ile müşterinin yüz yüze gelmesiyle gerçekleşir. Yüz yüze ilişkide çıkabilecek bir problemin giderilmesi ve müşterinin tatmin edilmesi otel işletmelerinde diğer işletmelere oranla daha zordur. Çünkü otel işletmeleri turistik ürün sunumu yapan işletmelerdir. Turistik ürünün en

önemli özelliklerinden birisi soyut olmasıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde insan unsuru çok önemlidir. Bu sektörde yapılacak en küçük hatanın bile telafisi çok zordur (Gürbüz, 1998:66).

Bütün bu gelişmelere rağmen toplam kalite yönetiminin hizmet sektöründe yaygınlaşması hala üretim sektöründen yavaştır. Kullanılan yöntemlerin hizmet sektörüne uygulanmasındaki zorluklar, yeni anlayışa karşı olanların yaklaşımları ve üretim sektöründe kullanılan modellerin aynen kopya edilmesi nedeniyle ortaya çıkan başarısızlıklar toplam kalitenin hizmet sektöründe yayılmasını güçleştiren etmenlerdir. Otel işletmeleri beklide toplam kalite yönetimine en fazla ihtiyaç duyan işletmelerdendir. Bunun nedenleri sektördeki rekabetin yoğun oluşu, tedarikçiye bağımlılığın fazla oluşu, yapılan hatanın telafisi zor oluşu, turizmin bir reklam aracı olması ve hizmette standartların konulmasıdır (Erol Kızıl, 1998:121). Bu nedenleri genişletecek olursak:

a) Sektördeki Rekabetin Yoğunluğu: Uluslararası pazarlardaki rakipleriyle rekabet içerisinde olan bir otel işletmesinin, birçok işletme arasından tercih edilmesi, turistik tüketicilerin bu işletmeye tekrar gelmesi veya başka kişilere önermesi, bu tüketicilerin tatminine bağlıdır. Müşteri tatminini sağlamanın en etkin yolu da toplam kalite yönetimi prensiplerini uygulamaktan geçmektedir. Otel işletmelerinde fiziki özellikler ve hizmet özellikleri birbirini tamamlayan fakat tamamen birbirinden farklı olan kavramlardır. Müşteri açısından fiziki özelliklerin arasındaki fark hizmet kalitesidir (Bağırhan, 1997:43-44).

b) Tedarikçiye Bağımlılık Fazladır: Turizm faaliyetleri birbirleriyle bağıntılıdır. Turistik ürün birleşik ürün niteliği taşımaktadır. Turistin turistik ürünü satın almadan kullanıncaya kadar olan süreçte farklı işletmeler devreye girmektedir. Önemli olan bu süreçte gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleriyle koordineli bir şekilde olmasıdır. Konaklama, rehberlik, gezi, eğlence, animasyon faaliyetleri, kültürel etkinlikler vb. gibi birçok parça farklı işletmeler tarafından sunulabileceği gibi tek bir işletme tarafından da sunulabilir. Özellikle iç müşteri kavramı dikkatlice ele alındığında hizmetin yerine getirilmesinde pek çok tedarikçinin rol oynadığını kabul etmek daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Sonuç olarak müşteri memnuniyeti pek çok kuruluş ve hizmetin kalitesine

bağlıdır. Dolayısıyla bütünsel kaliteyi benimseyen toplam kalite felsefesi bu süreci kolaylaştıracaktır (Erol Kızıl, 1998:122).

c) Otel işletmelerinde Hataların Oluşmadan Önlenmesi Zorunluluğu: Otel işletmelerin sundukları mal ve hizmetlerin bir zaman boyutu vardır. Turistik ürünün özelliklerinden birisi de üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasıdır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin hataların oluşmadan önlenmesi anlayışına sahip olması otel işletmelerinin yararına olacaktır. Ayrıca müşterilerin yapılan hatalara ne gibi tepkiler vereceklerini kestirmek oldukça güçtür. Yapılan hataların telafisi diğer sektörlere oranla zordur. Hatlar karşısında kayıplar büyük nitelikte olabilir ve bu durumda işletmenin zarar etmesi kaçınılmaz olur. Otel işletmelerinde müşteri tatmini en önemli konudur ve bu da ancak toplam kalite yönetimi benimsenerek karşılanabilir (Bağıran, 1997:44).

d) Turizmin Bir Reklam Aracı Olması: Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler sadece kendilerine karşı değil, faaliyet gösterdikleri yöreye, bölgeye ve bütün ülkeye karşı sorumludurlar. Zira, turizm alanındaki başarı veya başarısızlık o toplum ve ülkenin dış dünyadaki imajını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Turizm sektöründeki başarı diğer sektörlerin hatta tüm ülkenin dış pazarlardaki başarısına katkı sağlar. Bir bakıma turizm sektörünün memnun etmesi gerekenler sadece müşterileri, çalışanları ve ilişkide bulunduğu diğer işletmeler değil bütün toplum ve ülkedir. Böylesine geniş bir kesimi memnun etmenin yolu toplam kalite yönetiminin benimsenmesiyle olur (Erol Kızıl, 1998:123).

e) Hizmet Standartlarının Önemi: Otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetlerin genel özellikleri, soyutluk, lüks tüketim malı olarak görülmeleri, dağıtım kanallarının terse doğru işlemesi, eş zamanlı üretim ve tüketim, turistik ürüne olan talebi olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz etkileri gidermek için de dünyaca kabul görmüş kurallar, kriterler ve standartlara uygun olarak hizmet kalitesini iyileştirmek ve farklılaştırmak zorunlu olmaktadır. Bu standartlar, turistik tüketici için bir görev unsuru olduğu gibi tanıtma ve reklam faaliyetlerinin inandırıcılığını da arttırmakta, turistik ürünü kullanan tüketicilerin tatminini sağlamaktadır (Bağıran, 1997:45).

Bu faktörlerin yanı sıra, küresel anlamda rekabet koşulları, dünya ülkelerinin sosyal ve ekonomik alanda birbirlerine bağımlılıkları, ulaşım ve iletişimdeki teknolojik yenilikler işletmeleri uluslararası bir işletme olmaya zorlamaktadır. Son yıllarda tüketicilerin

eğilimlerindeki değişiklikler de kalite arayışı yönündedir. Dünya çapındaki bu genel değişiklikler turizm sektörü içinde geçerlidir. Yeni turistik destinasyonların artan rekabeti, turistik tüketicilerin seyahat tercihlerindeki değişiklikler ve en önemlisi daha iyi bir kalite/fiyat dengesi eğilimindeki talep, turizm sektörünü ve turizm sektöründe çok önemli bir yere sahip olan otel işletmelerini de daha kaliteli mal ve hizmet sunmaya ve rekabet avantajı sağlamaya yöneltmiştir (Bağırın, 1997:45).

Toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında her sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de bir takım sorunlar bulunmaktadır. Herşeyden önce sunulan ürün birleşik ürün niteliğindedir. Daha öncede bahsedildiği üzere pek çok tedarikçiyle ilişki söz konusudur ve kaliteyi sağlamak ve geliştirmek sadece otel işletmesinin elinde değildir. Bütünsel anlamda ürün ele alınmalı diğer yardımcı işletmelerle ve toplumla birlikte kalite gelişimi ele alınmalıdır. Böylesine geniş kapsamlı bir katılımın sağlanması ve koordinasyonu kendiliğinden olmaz. Koordinasyon görevini, otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmeler, toplam kaliteyi sadece kendi içlerinde uygulamakla kalmayıp, bu anlayışın sektöre yayılmasını ve sektörün bu konuya sahip çıkılmasını sağlamak için çaba harcamalıdır. Bu sorunların yanı sıra hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletmeler olarak otel işletmelerinin müşteri beklentilerini tam olarak saptayabilmesi güçtür. Turizm olgusu içerisinde yer alan turistlerin beklentileri birçok faktöre göre (eğitim, yaş, dil, din, ırk, kültür vb.) değişebilmektedir. Bu konuda otel işletmelerinin yapması gerekenler belli bir alanda uzmanlaşma ve çalışanların eğitimidir (Erol Kızıl, 1998:123-124).

2.5.1. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Dikkat Edilecek Unsurlar

Bir otel işletmesinin yönetimde toplam kalite anlayışını uygulayarak başarıya ulaşabilmesi için göz önünde bulundurması gereken bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bağırın, 1997:47-48):

- Yönetim, mal ve hizmetlerin temel özelliklerine ve hizmet verilen spesifik pazarlara ilişkin açık bir strateji belirlemelidir. Bu stratejiyi iç ve dış müşterilere iletmelidir.

- Hizmet kalitesinin standartlara uygunluğu açısından, hizmet paketinin dizaynı bu konuda eğitilmiş ve sistematik bir yönetici tarafından ele alınmalıdır.
- Hizmet paketinin süreçleri belirlenmeli ve mümkün olduğunca dökümanite edilmeli ve ölçülmelidir.
- Hizmet proseslerindeki problemlerin oluşabileceği alanlar belirlenmeli ve bunlara ilişkin planlar geliştirilmelidir.
- İşletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve genel işletme stratejileri ile uyumlu olarak prosesler standartlaştırılmalıdır.
- İşletmenin beklentilerinin tamamen anlaşılması için çalışanlar ile açık bir iletişim kurulmalıdır.
- Tüm çalışanlar mevcut ve gelecekteki görevlerine ilişkin olarak eğitilmelidirler.
- Çalışanların insan ilişkileri konusunda eğilimleri müşteri ile direkt ilişkiler açısından büyük önem taşıdığından, çalışanların bu konuda eğitimine özen gösterilmelidir.
- Tüm çalışanlara teknik konularda eğitim ve gerekli araçlar sağlanmalıdır.
- Takım çalışmaları, özellikle problemlerin çözülmesi ile ilgili durumlarda, teşvik edilmelidir.
- Tüm bireyler çalıştıkları iş sürecini sahiplenmeli ve bu sürecin başarılmasından tamamen sorumlu olmalıdır.
- Talep edilen hizmetlerin iyileştirilmesi ve departmana ilişkin sorunların ele alınması için gerekli kararların verilmesinde çalışanlar yetkilendirilmelidir.
- Üst yönetim toplam kalite yönetimine katılımını tamamen göstermeli ve bu yolla diğer çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır.
- Yönetim sürekli gelişme kültürünü tüm çalışanlara aktarmalı ve bu konuda örnek olmalıdır.
- Güncel olmayan değerler kullanımdan kaldırılmalıdır.

- Müşterilerin hizmet üretim sürecindeki rolleri kesin olarak belirlenmelidir.
- Hizmet dizaynı hem görünür yönü hem de görünmez yönü ile ele alınmalıdır.
- Tüketici beklentilerinin belirlenmesi ve bu konularda standartlar oluşturulması için odak grup anketleri kullanılabilir. Belirlenen standartlar hem tüketicilere hem de tedarikçilere iletilmelidir.
- Hizmet performansları rekabet gücünün belirlenebilmesi için diğer işletmelerle karşılaştırılmalıdır.
- Çalışanlar hizmet performansı ile ilgili geri bildirimlerden sorumlu olmalıdırlar ve tüm geri bildirimler incelenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Ayrıca geri bildirimler yoluyla elde edilen problemlerin çözümünde takım çalışmaları kullanılabilir.
- Karşılaşılan tüm güçlükler kaydedilmeli, analiz edilmeli ve düzeltici faaliyetler planlanmalıdır. Gerektiğinde prosedürler değiştirilmelidir.

Yukarıda bahsedilen tüm bu faktörler toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen bir otel işletmesinin dikkat etmesi gereken unsurları oluşturmaktadır. Günümüzde otelcilik sektöründe kalite bir tercih sebebi olmaya başlamıştır. Müşteri tatmini ve sürekli iyileşme için TKY anlayışının benimsenmesi zorunludur.

2.5.2. Otel İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetler daha öncede belirtildiği üzere birleşik ürün özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla bireysel anlamda bir otel işletmesinin tek taraflı bir kalite uygulaması gerçekleştirilmesi ve kaliteyi sağlaması oldukça güçtür. Otel işletmeleri sonuçta hizmet işletmeleri olduklarından kalitenin daimi sağlanması güçtür. Pek çok tarzda müşteri tipleri mevcuttur ve her müşterinin kalite algıladığı kalite ile beklediği kalite arasındaki fark aynı değildir. Bu özellik otel işletmelerinde sık karşılaşılan bir durumdur. Şöyle ki kişilerin kalite algılamaları milliyetlerine, ırklarına, yaşlarına, eğitim durumlarına vb. sebeplere göre değişkenlik gösterebilir.

Bir turistin tatil deneyiminin kalitesi seyahatinin başlangıcından sona erişine kadar yaşamış olduklarının tümüyle ilgilidir. Bu çerçevede turizm ürününün ana bileşenlerini oluşturan doğal ve fiziksel çevre, teknik altyapı, üstyapı, personel, işletmecilik, seyahat organizasyonu, ulaşım, eğlence, alışveriş vb. gibi hizmetlerin kalitesinin yüksek olması büyük önem taşımaktadır. Daha somut bir anlatımla otelin 5 yıldızlı, personelin 3 yıldızlı, sokakların, kültürel değerlerin 2 yıldızlı, halı satıcılarının/restoranların ise 1 yıldızlı olması halinde müşterinin toplam tatil izleniminin 5 yıldızın epeyce altında olacağı açıktır (www.utiyo.bilkent.edu.tr, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007).

Otelcilik sektörü kalite açısından ele alınırken öncelikle hizmet sektörü olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Otel işletmelerinde hizmet birçok ürünün bir araya getirilmesinden oluşur. Şöyle denilebilir ki; Deniziniz, tesisleriniz ne kadar güzel olursa olsun, verilen hizmet önemlidir. Çok kaliteli alt yapılar, çok güzel oteller inşa edebilirsiniz. Doğası, doğal zenginlikleri harika olabilir. Ancak hizmet kalitesi düşükse, bir yerlere gelmek imkânsızdır. Bu bakımdan turizm hizmetinin, toplam kalite yönetimi ile güvence altına alınması gerekmektedir (www.turizmeleman.com, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007).

Tüm endüstrilerde olduğu gibi günümüz şartlarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, minimum mevcut şartları koruyabilmeleri ve rakipleriyle rekabet edebilmeleri için TKY' ni benimsemeleri gerekmektedir. Şüphesiz insanın insana hizmet verdiği turizm endüstrisinde de TKY' ye geçiş kaçınılmaz olmuştur. Turizm endüstrisinde en büyük paya sahip olan otel işletmelerinde de toplam kalite yönetimine hızla artmaktadır.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarından ilki müşteri memnuniyet-şikâyet anketleridir. Bu anketler sayesinde daha iyi bir şekilde müşteri istek ve ihtiyaçları anlaşılabilen ve müşteri beklentilerine göre ürün sunumu yapılmaktadır. Bu anketlerin uygulanması kuşkusuz kalitenin gelişmesine katkı sağlayacak ve işletmenin daha çok müşteri odaklı çalışmasına yol açacaktır. Şöyle ki, imalat endüstrisine nazaran otelcilik sektöründe müşteri kalitenin geliştirilmesinde en önemli taraflardan biridir. Bu da konunun ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimine geçişte önemli uygulamalardan birisi de işgörenler için şikâyet-öneri kutularıdır. Böylece otel çalışanları fikirlerini özgürce beyan edebilmekte ve daha verimli çalışabilmektedir. Örneğin bir otel işletmesinde garson pozisyonunda çalışan bir işgörenin yiyecek içecek servisi sırasında tepsi

servisinin yanında servis arabalarının kullanılmasını böylece hem zamandan hem de yerden tasarruf edilmesini önermesi gelişimi sağlayacaktır. Bu şekilde işgörenlerin gözünde işletmenin konumu farklı olacaktır. İşgörenler daha bir önemsendiklerini ve işletmeye ait olduklarını daha iyi anlayacaklar böylelikle de örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üst seviyeye çıkacaktır. Bu da işletmenin genel performansını yükseltecek ve daha kaliteli hizmet sunumunu ortaya koyacaktır.

Ayrıca işgörelere dair TKY'nin önemli ilkelerinden tüm çalışanların katılımı ve ekip çalışması ve eğitim konuları da otel işletmelerinde mevcut toplam kalite uygulamaları arasındadır. Tüm çalışanların katılımı kaliteyi geliştirmek açısından önemlidir. Otel işletmelerinin sundukları hizmet birleşik bir ürün niteliği taşımaktadır ve her işgören yaptığı işin kalitesinden sorumludur. Aksi halde müşteri tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Tüm çalışanların katılımını bir örnekle açıklayacak olursak; bir otel işletmesinde kat hizmetleri bölümünde çalışan bir işgörenin otel odalarını yeterince iyi temizleyememiş olması durumunda otel işletmesinin restoranında verilen servis hizmetinin mükemmel oluşunun pek bir önemini bırakmayacaktır.

Otel işletmelerinde ekip çalışması ve işbirliği çok önemli bir diğer faktördür. Örneğin bir otel işletmesinde restoranda çalışan garsonları düşünelim. Aynı anda restoranın dolduğunu varsayalım. Böyle bir durumda garsonların birbirleriyle koordineli yardımlaşma içinde ve ekip olarak çalışması çok önemlidir. Sonuçta bu bir takım oyunudur. Çünkü müşteri memnun olduğunda tüm restorandan memnun olmadığında da tüm restorandan bunu sorumlu tutabilir.

Bir diğer konu ise eğitimidir. Eğitim konusunda otel işletmelerinin işgörelere verdiği hizmet içi eğitimler mevcut kalitenin artmasına neden olacaktır. Mevcut uygulamalar arasından örnek verecek olursak yeni bir servis yönteminin eğitimin verilmesi hem çalışma hayatının kalitesini artırır hem de müşteri memnuniyetini artırabilir. Ayrıca ön büroda yeni bir rezervasyon programının eğitiminin verilmesi, beden dili eğitimi, liderlik eğitimleri gibi çeşitli eğitimler hem mevcut kaliteyi artırır hem de çalışanların iş tatminini yükseltir.

Otel işletmelerinde uygulanan toplam kalite uygulamalarından bir diğeri işgören performans çizelgeleridir. Bu çizelgeler yardımcı ile işgörenin daha da geliştirilmesi, eksik yönlerinin ve iyi yönlerinin neler olduğu ortaya çıkabilir. Kuşkusuz böyle bir

uygulama işgörenlerin daha fazla gayret göstererek çalışmasına ve kalitenin geliştirilmesine sebep olacaktır. Bunun yanı sıra otel işletmelerinde çalışanların ödülleriyle teşvik edilmesi gibi durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu ödül sistemi genelde ücret artırımını yoluyla olmaktadır.

Kalitenin geliştirilmesi anlamında otel işletmelerinde nadir olarak gözüke de kalite çemberleri ve kalite geliştirme grupları mevcuttur. Bu çemberler ve geliştirme grupları artık daha yaygın hale gelmektedir. Kalitenin günden güne bir tercih sebebi haline gelmesi otel işletmelerini bu çember ve grupları oluşturmaya itmiştir. Her uygulamada olduğu gibi bu uygulamada da odak noktası müşteri memnuniyetidir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin otelin belirli bir departmanında sabit kalmaması ve en azından diğer departmanların işleyişini ve özelliğini bilmesi gerekmektedir. Toptan kalitenin sağlanması açısından bu önemli bir ayrıntıdır. Günümüzde otel işletmeleri bu durumu iş rotasyonu ve iş geliştirme – genişletme yaparak sağlamaktadır. Örneğin bir servis departmanında çalışan bir garsonun yeterli seviyede bar bilgisine de sahip olması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde TKY ile ortaya çıkan bir başka durum ise iş ortamı ve atmosfer değişikliğidir. Toplam kalite uygulayan işletmelerde bu yaklaşım sonucunda, aynı ortamı paylaşanlarda moral düzelmesi ve davranış iyileşmesi gerçekleşmiştir. Ayrıca, bu yöntem ile işletme süreçlerinde etkinliği ve verimliliği genel olarak arttıran değişim mühendisliği, yeniden yapılanma ve kıyaslama konularında önemli olumlu gelişmeler de gözlenmekte ve bu da işletmelerin toplam verimliliğini arttırmaktadır (Tavmergen, 2002:111).

Otel işletmeleri yönetimlerinde de araştırma geliştirme bölümleri oluşturulmakta ve işletme açısından neler daha iyi olur, konuklarımızı nasıl daha fazla rahat hissettirebiliriz sorularına cevaplar aranmaktadır. Ayrıca müşteri ilişkileri bölümünün olması ve müşterinin istediği anda ulaşabilmesi açısından önemlidir.

Kuşkusuz toplam kalite yönetiminde esas teşkil eden bir durumda üründe hata yapma yerine hiç hatasız yapma prensibi otel işletmeleri açısından önemlidir. Belirtildiği üzere otel işletmelerinin verdiği ürün birleşiktir yani bir departmanda aksama olduğunda veya hata yapıldığında bu hata tüm işletmeye mal edilir. Durum böyle olunca işgörenlerin

hatasız çalışması ve herşeyin mükemmel olması gerekmektedir. Unutulmaması gereken bir detay da otelden memnun ayrılan bir konuk otelin gönüllü reklam elçisidir ve tanıdıklarına oteli tavsiye eder. Otelden mutsuz olarak ayrılmış konuk ise kötü reklam yapar ve burada unutulmaması gereken nokta ise mutsuz ayrılan konuğun mutlu olan bir konuğun ulaştığı kişi sayısı arasında büyük bir fark bulunmaktadır. Daha az müşteri kazanılabilir ama çok daha fazlası kaybedilebilir.

Hizmet işletmeleri özellikleri itibariyle kaliteyi sağlamakta oldukça zorlanmaktadır. Belirtildiği üzere tüketicilerin beledikleri kalite ile algıladıkları kalite arasında uçurumlar olabilir. Otel işletmelerinin yönetim prensiplerine göre bu uçurum tatmin – tatminsizlik şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Kalitenin herşeyden önce işletme politikası olmalı ve tüm departmanlara yayılmalıdır. Ürün ve hizmet sunumunda müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göre ürünler şekillendirilmeli ve her alanda kalite süreci uygulanmalı ve her yönetici – işgören – müşteri kalite sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde bu durum son derece önemlidir.

Otel işletmelerinde TKY uygulamalarından bahsedildiğinde akla ilk gelenlerden birisi de, işletmenin genel hedef ve stratejilerinin, politikalarının yer aldığı el kitaplarının işgörelere verilmesi ve işgören kendisinden ne beklendiğini bilerek çalışmaya koyulması durumudur. Bunun yanı sıra işletmede çalışan işgörelerin sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir.

Otel işletmeleri açısından TKY alanında yapılan bir başka uygulamada karar alma süreçlerinde deneyimlerden yararlanma durumudur. Burada ehil işgörelerin fikirleri ve deneyimleri temel alınarak eskiden karşılaşılan durumlar ve şimdiki durumlar için bir krizden çıkış için işe yarayabilir. Örneğin bir otel işletmesinde konuk odasındaki klimanın bozulması konuğun rahatsız olmasına sebep olabilir. Geçmişte böyle bir durumla karşılan işgören bu durumda ne yapacağını müşteriye nasıl sakinleştireceğini bilir. Ayrıca yönetimsel kararlar açısından da geçmişte alınan kararların ve sonuçların şimdiki durumlar için bir çözüm önerisi getirebileceği aşikârdır.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarına bir örnek de işgören geliştirme ve yetiştirme dir. Kuşkusuz bunun en güzel örneği restoranda komi pozisyonunda çalışan işgörelerin bir süre sonunda kendilerini yetiştirip ve geliştirip garsonluk pozisyonuna terfileridir. Böylece işletme hem baştan bir işgören yetiştirmek

veya yeni bir işgören temini yerine kendi bünyesinden kendisini tanıyan ve işletme politikalarını ve stratejilerini bilen işgörenle çalışmaya devam eder.

Otel işletmelerinde kullanılan önemli toplam kalite uygulamalarından birisi de mevcut kalite sistemleridir. Günümüzde ISO 9000, ISO 14000 ve ISO 22000 kalite sistemleri otel işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. ISO 9000 kuruluşta kalite anlayışının gelişimini, karın, verimliliğin ve pazar payının artmasını, etkin bir yönetimi, maliyetin azalmasını ve müşteri şikâyetinin azalması, memnuniyetin artmasını sağlayan bir kalite yönetim sistemidir.

ISO 14000 çevre yönetim sistemi de işletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması ve mümkün ise ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen bir yönetim sistemidir. ISO 14000 çevre yönetim sistem otel işletmeleri açısından önemli bir sistemdir. Otel içerisinde genel alanların temizliği, çevreye verilen zararın minimum düzeyde olabilmesi için bu sistemin uygulanması gerekmektedir.

ISO 22000 kalite sistemi ise gıda güvenliği tehlike noktalarının analizi açısından önemlidir. Önceleri HACCP olan bu sistem daha da geliştirilerek ISO 22000 halini almıştır. Gıda güvenliliği kuşkusuz otel işletmeleri açısından önemlidir. Konuklara sunulan yiyecek ve içeceklerin sağlıklı, hijyenik ve temiz ortamlarda hazırlanıp sunulması kuşkusuz hem müşteri sağlığı açısından hem de müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir. Otel işletmelerinde kullanılan kalite sistemleri adı altında bu sistemler sonraki bölümde ayrıntılarıyla sunulacaktır.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi konusunda mevcut işletmelerden örnekler verecek olursak yurt dışından ilk örnek, 1993 yılında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü alan Ritz – Carlton oteller zinciridir. Uygulamalar sonucunda otel zincirinin bütün çalışanları iletişim içerisinde ve ekip halinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet sunmada başarılı olmuşlardır. Ayrıca, toplam kalite yönetimi sayesinde çalışanlar ve müşteriler amaç ve hedef tayininde katılımda bulunarak işletmenin misyonunun belirlenmesinde aktif rol oynamaktadırlar (Tavmergen, 2002:113).

Otelcilik alanında toplam kalite yönetimi uygulamalarına bakılacak olduğunda söz konusu uygulamaların ilk olarak 1992 yılında Turtel Turizm İşletmeleri tarafından

uygulandığı görülmektedir. Bu uygulama sayesinde adı geçen işletme 1993 TÜSİAD Kalder Hizmet Ödülü'ne layık görülmüş ve takip eden yıllarda Hospitality Award 95 ödülünü de kazanmıştır. Side, Sorgun ve Belek tatil köyü ve otellerinde toplam kalite yönetimine geçirilmiştir. Kuşadası Adakule Otel İşletmeleri Turtel Otellerini devir aldıktan sonraki dönemde toplam kalite uygulamalarına devam etmiş ve önce insan sloganını benimsemişlerdir (Kızıl Erol, 1998:126-127).

Otel işletmelerinde günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanan çalışanlar için el kitapları, öneri ve şikâyet kutuları, müşteri memnuniyeti anketleri, profesyonel yönetim anlayışı, ekip çalışması, yardımlaşma, çalışana önem verilmesi ve eğitimin önemsenmesi gibi konular kalite yaklaşımının benimsenmeye başlandığının işaretidir.

TKY, esas itibarı ile müstakil işletmeler için geliştirilmiş bir sistemdir ve tümüyle gönüllülük ilkesine göre uygulanır. Otelcilik sektöründe en yaygın kalite anlayışı, ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi alınmasıdır. Ancak, gerek kamu gerekse özel tüm sektör kuruluşlarının ve işletmelerinin ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi almaları otelcilik sektöründe topyekün TKY uygulandığı anlamına kesinlikle gelmemektedir (www.utiyo.bilkent.edu.tr, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007).

ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin felsefesi 'Yaptığını yaz, yazdığını uygula' dır. Bir kuruluşun, kendi işletim sistemini, ISO 9000'nin 20 kavramı uyarınca yönergelere dönüştürmesi ve geliştirilen formlarla bu yönergelerin uygulanmasını, takibini/denetimini sağlaması, bu sistemin temelini oluşturmaktadır. Sistem, uluslararası akredite bir şirket tarafından belirlenen dönemlerde denetlenir, sisteme uygunsuzluk halinde verilen belge iptal edilir (www.utiyo.bilkent.edu.tr, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007).

Ülkemiz açısından duruma bakıldığında otel işletmeleri kurumsal gelişimi ve sürekli eğitimi hiçbir şekilde dikkate almıyorlar. Yaz aylarında çok yoğun çalışan işletmeler kış aylarını, kışın yoğun olan otel işletmeleri de yaz aylarını kullanmakta zorluk çekmektedir. Bu da kalite ve gelişim faaliyetlerini önemsemediklerini göstermektedir. Toplam kalite yönetimi ve kalite sistemleri iki temel amaç üzerinde birleşir. Bunlar sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetidir. Ancak ülkemizdeki otel işletmeleri müşteri memnuniyetini resepsiyon görevlilerinin üzerine yıkmışlardır. Birçok büyük otel işletmesinde halkla ilişkiler yada müşteri yönetim birimleri olmasına rağmen

bunlara bir türlü işlerlik kazandırılmamıştır. Müşteri memnuniyeti müşterinin tatille yada otelle ilgisinin başladığı andan itibaren başlamalıdır. Müşteriyi anlamayan onu sade birkaç günlük veya bir haftalık misafir olarak algılayan otel işletmeleri kaybetmeye mahkûmdur (www.turizmpusulasi.com, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007).

Toplam Kalite Yönetiminin, otel işletmeciliğine uyarlanması, en geniş anlamı ile tesis-yakın çevre-bölge ve ülkesel boyutta olmalı, kamu-özel sektör işbirliği en üst seviyede sağlanarak sürdürülebilir turizm gelişimi güvence altına alınmalıdır. Türkiye'de son yıllarda hızla artmış olan yatak kapasitesine karşın turizm tesislerinin çevresini oluşturan ve turist hareketinin yoğun olduğu bölge ve yerleşmelerdeki peyzajın sürekli bir kalite erozyonu içerisinde olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan havaalanları, limanlar, otobüs terminalleri, karayolları vb. dağıtım ve toplanma noktalarında da aşırı yüklenmenin neden olduğu tıkanıklıklar yaşanmaktadır. Elektrik, su, kanalizasyon, arıtma, çöp toplama ve imhası gibi teknik altyapı donanımları yatak kapasitesindeki hızlı artışın gerisinde kalmıştır (www.utiyo.bilkent.edu.tr, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007).

2.5.3. Otel İşletmelerinde TKY' nin Uygulanması İçin Genel Çerçeve

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarında başarılı sonuçlara erişmek için organizasyonlar, öncelikle aşağıda belirtilen hususlara dikkat ve özen göstermelidirler (Tavmergen, 2002:106-108);

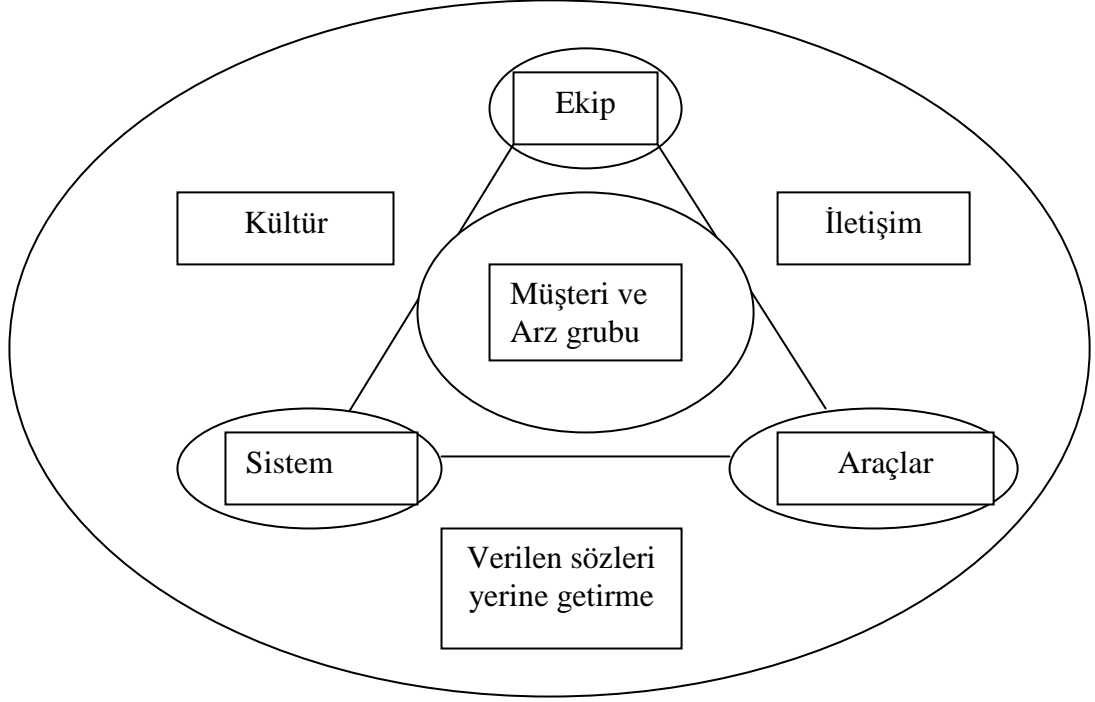
1. Organizasyonun sürekli gelişmeyi sağlaması için mutlaka uzun vadeli yatırım yapması lazımdır.
2. Toplam kalite yönetiminin gerektirdiği en baştan sıfır / hiç hata / kusursuz hizmet felsefesi, işletme kültürünün en başta doğruyu gerçekleştirme amacının hedeflenmesi şeklinde değiştirilmesini gerekli kılmaktadır.
3. Personel, müşteri – arz grubu (tüketici - üretici) ilişkisini ve bu ilişkide yer alan önemli konuları anlayabilmek hususunda eğitilmelidir.
4. İşletmelerde toplam kalite uygulamalarında başarılı ve etkin olabilmek için dikkat gösterilmesi gereken bir başka konu da maliyet hesaplarında sadece fiyatın değil, toplam maliyetin önemli olduğunun anlaşılmasıdır. Kar sağlamak

için fiyatların sürekli yükseltilmesi ve başka unsurların dikkate alınmaması, müşteri kaybına neden olmaktadır.

5. Toplam kalite yönetimi uygulamaları için sistemlerin etkin çalışması önemlidir, bu yüzden işletmede sistemin geliştirilmesi yönetilmelidir.
6. Personel eğitim ve denetiminde korku unsuru kullanılmamalıdır. Eğitim ve denetim sürecinde aktif eğitim, iş başında eğitim, iş istasyonu rotasyonu, workshop, rol dağıtımı gibi modern eğitim teknikleri kullanılmalı, görsel eğitim teçhizatlarından yararlanılmalı ve eğitim yol gösterici ve kılavuzluk eder bir yapıda olmalıdır.
7. Çalışanlar ve arz grupları arasında işbirliği ve iletişim teşvik edilmeli, bölümler arası iletişim ve işbirliği engelleri en aza indirilmelidir. Bu husus turizm sektöründe hizmet veren ve departmanları arasında sıklıkla çatışma ve rekabetin rastlandığı otellerde önem kazanmaktadır.
8. Metodu belirlenmiş amaçlar ve sadece sayılara dayanan iş standartları kullanılmamalıdır. Örneğin, bir otelde standart bir odanın 15 dakikada temizlenmesi gerektiğini belirtmek kaliteli hizmetin sağlanması için yeterli değildir. Kaliteli hizmetin sağlanması için yeterli değildir. Kaliteli bir oda temizliği hizmetinin sağlanması için; bir odanın temizliğinin gerektirdiği iş tanımının yapılarak, temizliğinin gerektirdiği iş tanımının yapılarak, temizliğin nasıl yapılması gerektiği detaylı ve aşamalı olarak belirlenmelidir.
9. Kalite konusundaki uzmanları yetiştirmek için sürekli ve kişisel gelişmeye yönelik eğitime öncelik verilmelidir.
10. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında sistematik bir yaklaşım geliştirilmelidir.

Bu on faktöre göre Dotchin ve Oakland bir toplam kalite yönetimi modeli geliştirmişlerdir. Bu model Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Toplam Kalite Yönetim Modeli



Kaynak: Tavmergen, (2002:108).

Dotchin ve Oakland'ın 1992 yılında geliştirdikleri bu modelde beş önemli husus; müşteri – arz grubu ilişkilerinin tanımlanması, yönetim işlevi, kültür ve işletme tarafından sunulan hizmette söz verilen kalite derecesine erişilmesidir. Bu faktörlerin yerine getirilebilmesi, yani uygulama için gerekli olan ise ihtiyaca cevap veren bir sistemin kullanılması, uygun araçlardan ve kalite çemberlerinden faydalanılmasıdır (Tavmergen, 2002:108).

2.6. Hizmet Kavramı ve Hizmet İşletmeleri

Hizmet, birinin işini görme veya birine yarayan işi yapma olarak tanımlanmıştır (TDK). Her ürün birisinin işine yaraması amacıyla üretildiği ve üretim etkinliklerine hizmet denmediğine göre arada bazı farkların olması gerekmektedir. Ürün fizikseldir hizmet ise soyut özelliktedir. Örnek verecek olursak; bir restoranın sunduğu yemek, içecek ve elle tutulur ürünler ürün ancak bu ürünlerin garson tarafından masaya sunulması hizmet kapsamındadır (Esin, 2002:11).

Farklı bir bakış açısına göre hizmet şu şekilde tanımlanmıştır (Öztürk, 2003:4); “satışa sunulan yada malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar yada

doygunluklardır”. Hizmet dendiğinde akla ilk olarak turizm endüstrisi ve sağlık endüstrisi gelmektedir. Bu endüstrilerin sundukları ürünler diğer endüstrilere göre farklılık göstermektedir.

Hizmet, zaman, yer, biçim ve psikolojik açıdan fayda sağlayan ekonomik bir faaliyettir (Kaya, 2006:301).

Hizmet üretildiği yerde tüketilen bir iş bir eylem bir performans, sosyal olay çaba olarak tanımlanabilir (Kaya, 2006:301).

En geniş anlamıyla bir hizmet tanımı yapıldığında, hizmet; insanların yada insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür (Korkmaz,1997:4).

Hizmetlerin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

Hizmetler soyuttur: Bir mal satın alınmadan önce satın alacak kişi tarafından değişik şekillerde denenebilir ve değerlendirilebilir. Bir mağazaya giden müşteri satın alacağı mala dokunabilir, malı kaldırabilir, koklayabilir, tadına bakabilir kısacası her şekilde oynayabilir. Malın içi dışı incelenebilir. Ancak bu durum hizmette söz konusu olamaz. çoğu hizmetler, hizmet satış yerlerinde sunulmadan önce kolayca ölçülemez, dokunulamaz, denenemez ve değerlendirilemez. Hizmetlerin nasıl çalıştıklarını bilmek için ancak deneyim kazanabilirler. Hizmetler sergilenemedikleri gibi reklamları da resimlendirilememekte, örnekleri verilememekte ve tüketiciler hizmeti satın almadan önce hizmetin değerini ve niteliğini ölçememektedirler. Hizmetleri satın alanlar ya önceki deneyimlerine göre ya da yakınlarının deneyimlerine göre hareket ederler (Rızaoğlu, 2004: 24–25).

Hizmetler heterojendir: Hizmet kalitesini etkileyen çok sayıda kontrol edilemeyen faktör bulunmaktadır. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektör olduğundan nihai ürün/hizmet kalitesi çalışanların performansına ve kalitesine bağlıdır. Hizmetler üretilirken tüketilen ürünler olduğundan dalgalanan talep yapısı sunulan hizmetin özellikle yoğun sezonlarda standart altı kalitede olmasına neden olmaktadır. Bu da müşterilerin aldıkları hizmetleri değerlendirmede farklı memnuniyet sergilemelerine yol açacaktır ki, sunulan hizmetin kalitesine ilişkin istikrarlı bilgiler elde etmek zor

olmaktadır. İstikrarsız bir hizmet kalitesi ise müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyetlerin ana kaynağını oluşturmaktadır (Altunışık, 2004:295).

Hizmetler depolanamaz ve stoklanamaz: Hizmetlerin depolanamaması ve stoklanamaması, hizmeti diğer ürünlerden ayıran en önemli özelliklerden birisidir. Endüstriyel ürünleri gerektiğinde fazlası ile üretip stoklamak ve böylece ani talebi karşılamak mümkündür. Ama bir otelin bekleme odasındaki insanları stoklayamayız; tekrar alıcıya dönecek şeylerin gereğini önceden yerine getirerek bunları saklayamayız. Hizmetin kapasitesini talepten fazla olması durumunda, kullanılmayan kapasite ziyan olur; bir trende, uçakta veya otobüste boş koltukların olması veya bir otelde boş odaların olması, yenmeyen yemeklerin dökülmesi gibi. Hizmetin bu yönü ile talep ve arz dengesini ayarlamak en güç sorunlar arasındadır (Esin, 2002:13).

Üretim ve tüketim eşzamanlıdır: Hizmet üretiminde üretici ile tüketici eş zamanlı olarak hizmet üretim sürecine katılmak durumundadır. Başka bir deyişle, hizmetlerin üretimleri ve tüketimleri eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bu ise hizmet tüketimi esnasında müşterilerin birbirlerini etkilemeleri olasılığını gündeme getirmektedir. Müşteriler ürünün bir parçası olmaktadır. Dolayısıyla hem çalışanların hem de müşterilerin hizmet sunum sürecini iyi anlamaları ve gereken şekilde davranmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların nihai hizmet kalitesinin şekillenmesinde etkili olması kitlesel üretimi zorlaştırmakta ve dolayısıyla da organizasyon açısından merkeziyetten uzaklaşan bir yönetimi gerektirebilmektir (Altunışık, 2004:295).

Turizm hizmetlerinin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Rızaoğlu, 2004:27):

- Tüketicilerin turizm hizmetleriyle birlikteliği kısadır.
- Turizm hizmetleri mevsimsel bir nitelik gösterir.
- Turizm hizmetleri birbirlerine oldukça bağımlıdır.
- Turizm hizmetleri daha çok duygusal satın almalara dayanır.
- Turizm hizmetleri kanıtlayıcı öğeler önemlidir.
- Turizm hizmetleri yüksek değişmez maliyetlidir.
- Turizm hizmetleri emek yoğun bir nitelik taşır.

- Turizm hizmetleri çevre değerlerini kavrar.
- Turizm hizmetlerinin taklidi ve kopyalanması kolaydır.
- Turizm hizmetlerinde düşük dönem tutundurması önemli olur.
- Turizm hizmetlerinin fiziksel dağıtım sistemi yoktur.

Hizmet işletmeleri ise belirli bir oranda kar elde etmek amacıyla, temel üretim faktörlerini belirli bir süreçten geçirip toplumun çeşitli gereksinimlerini gidermek ve onlara fayda ve doyum sağlamak amacıyla soyut faaliyetler gerçekleştiren, yani hizmet üreten ekonomik ve sosyal kuruluşlardır (Korkmaz, 1997:4).

Hizmetleri sınıflandıracak olursak 4 ana grup ve toplam 27 alt grupta sınıflandırmak mümkündür (Kaya, 2006:301);

1. Dağıtıcı Hizmetler: Ulaştırma ve depolama, haberleşme, toptan ticaret, perakende ticaret.

2. Üretici Hizmetler: Bankacılık, sigorta, hukuki hizmetler, muhasebe, çeşitli ticari hizmetler.

3. Sosyal Hizmetler: Sağlık hizmetleri, hastaneler, eğitim, dini hizmetler, dernek ve vakıflar.

4. Kişisel Hizmetler: Otel ve diğer konaklama işletmeleri, ev hizmetleri, yeme içme hizmetleri, eğlence ve güzellik hizmetleri, tamir-bakım-onarım hizmetleri gibi.

Hizmet işletmelerinin özelliklerine değinecek olursak, bu özellikler aşağıdaki şekildedir (Korkmaz, 1997:8-9):

Envanter yapılamaz: Hizmet soyut bir kavram olduğundan dolayı depolanması, stokta bekletilmesi ve dolayısıyla envanter yapılması mümkün değildir.

Emek yoğunudur: Diğer işletme türlerine göre hizmet işletmelerinin üretim sürecinde insan emeği daha yoğun olarak kullanılmaktadır.

Hizmet miktarı ve kalitesini ölçme imkanı kısıtlıdır: Daha öncede ifade edildiği üzere hizmet heterojen özelliğe sahiptir. Hizmetle ilgili düşünceler kişiden kişiye değişebilir.

Maliyet hesabı zordur: Hizmet işletmelerinde birim maliyetlerin hesaplanması çok zor olduğundan dolayı maliyet hesaplarının yapılması da güçleşmektedir.

Konum olarak pazara yakındırlar: Hizmet işletmelerinde alıcı ile satıcı doğrudan yüz yüze gelmek zorunda olduğundan dolayı bu tür işletmelerin pazara yakın olması gerekmektedir.

Görelî olarak küçüktür: Gerek pazara yakın olma gerekliliği gerekse de üretim sürecinde büyük makine ve ekipmanlara gereksinim duymadıklarından dolayı faaliyetlerini küçük alanlarda yürütürler.

Hedef pazarın tanımlanmasındaki zorluk: Mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet üreten işletmelerin de pazar hacminin belirlenmesi, pazarın tanınmasında yeterli olmaz. Hizmet işletmelerinin pazarının tanımlanmasına tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Ayrıca satışa sunulan hizmetin, alım veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır.

2.7. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Anlamı, Önemi ve Gereği

Hizmet kalitesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması yada aşılması şeklinde tanımlanır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, ancak istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması ile mümkün olabilir. Öncelikle bütüncül bir yaklaşımla, hizmet kalitesi müşteriyle ilk ilişkide başlamaktadır. Müşteride yüksek beklentinin oluşması önemlidir. Daha sonra müşteri beklentileri tam olarak belirlenip hizmetler o yönde tasarlanmalıdır. Sonra müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması için gerekli olan çaba sarf edilmeli ve örgütsel kriterler geliştirilmelidir (Bektaş, 2000:99).

Hizmetlerde genellikle müşterilerin üretimin bir parçası olmaları, üretim ile tüketimin ayrılmazlığı, hizmetlerin stoklanamaması, farklı dağıtım kanallarını gerektirmesi gibi nedenlerle, hizmetler yapı itibarıyla mallardan farklılaşmaktadır. Bu nedenle hizmetlerde kalite anlayışı daha soyut ilişkiler sistemini gerektirir (Perçin, 1996:46).

Otel işletmelerinde kalite, kimi zaman bir hissediş, bir tatmin süreci olabilirken, kimi zamanda birçok hizmette görülebileceği gibi karmaşık bir faaliyetler zinciridir. Otel işletmelerinde kaliteyi; sunulan hizmet seviyesinin müşteri beklentileriyle ne kadar iyi eşleştiğinin bir ölçüsü olarak tanımlamak mümkündür. Ancak otel işletmeleri açısından

kaliteyi değerlendirirken hizmetin karakteristiklerini göz ardı etmemek gerekir. Zira hizmetin elle tutulamaması işletmelerin, müşterilerin nasıl hizmet görmek istediğini anlamalarını ve sundukları hizmet kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırır (Perçin, 1996:46-47).

Hizmet kalitesi genişletilmiş bir süreç olarak düşünüldüğünde daha iyi kavranabilecek bir kavramdır. Şekil 3'de görüldüğü üzere, hizmet organizasyonu tedarikçisinin kendisine gerekliliklere uygun ve kusursuz ürün temin edileceğinden emin olmak durumundadır. Hizmet organizasyonu ayrıca kendi personelinin işlerini kalite gerekliliklerine uygun olarak yapacağından da emin olmak zorundadır (Ardal, 1996:59).

Şekil 3. Genişletilmiş Süreç



Kaynak: Ardal, (1996:59).

Otel işletmelerinde hizmet sunumunun önemi çok büyüktür. Sunulan hizmetin kalitesi de bu işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için yaşamsal öneme sahiptir. Kalite gitgide bir tercih sebebi olmaya başlamıştır. Hizmette kaliteyi ölçmek oldukça zor bir iştir. Kalite algulamalarının kişiden kişiye değişmesi yani sektörün heterojen yapısı belirli standartların konulmasını oldukça zorlaştırır (Demirkol ve Yalçın, 2006:117).

Müşterinin iyi yada kötü hizmet dediği şeye tepkisi genellikle hemen ortaya çıkar, oysa bir ürüne verilen tepki gecikebilir. Bir müşterinin bir ürün yada hizmeti bundan iki yıl sonra nasıl değerlendireceği şimdiden kestirilemez. Müşterinin yargısı, imal edilmiş ürün için olduğu gibi hizmet için de değişebilir. İmal edilmiş ürünlerde olduğu gibi,

başka hizmet seçenekleri doğmuş olabilir. Dahası, hizmet bozulabilir. İmal edilmiş ürün gizli kusurlar taşıyabilir (Deming, 1996:152).

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen her faaliyet birbirine bağlıdır ve bu faaliyetlerin her biri kaliteyi doğrudan etkilemektedir. Özellikle verilen hizmetin niteliği işgücü ağırlıklı olduğundan işin yapısındaki kalitenin başarısı ve verimlilik de büyük ölçüde kalite maliyetlerine bağlı olmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yapılacak hatalar önemli kayıplara yol açabilmektedir. Otel işletmelerinde, hizmetin sunulduğu anda tüketilmesi sebebiyle, hatalı ürün, diğer sektörlere göre çok daha büyük maliyetlere yol açmaktadır (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006:282).

Turistik ürün tüketicilerine hatalı mal yada hizmet sunumunun yaratacağı olumsuzluklar göz önüne alındığında, otel işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretiminde doğması muhtemel hataların önlenmesine yönelik çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmeye çalışılması, işletme için imaj zedeleyici olmakla birlikte aynı zamanda maliyetleri de arttıracaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı, üretim aşamasında turistlerin ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetlerin; bir defada, hatasız üretilmesini sağlayacak bir sistem kurulmalı, üretim süresince hataların engellenmesine yönelik çalışmalar üzerine yoğunlaşılmalıdır. Bu durumda kaliteli mal ve hizmet sunumu daha düşük maliyetlerle sağlanabilecektir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006:282).

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmeleri açısından yüksek kaliteli hizmet sunumu yaşamsal öneme sahiptir. Bilindiği üzere gelişen ve değişen şartlar, tüm endüstri kollarını etkilediği gibi turizm endüstrisini de etkilemiştir. Turistlerin beklentileri artmış ve bu beklentilerin karşılanması amacıyla otel işletmeleri de çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Bu beklentilerin artmasında etkili olan reklam ve tanıtımların, kişisel gereksinimlerin, ağızdan ağza iletişimin ve deneyimlerin neden olduğunu söyleyebiliriz. Otel işletmeleri için kaliteyi her departmanda uygulamak oldukça zor olabilir. Zira sunulan ürün birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Otel işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması ve turist beklentilerine uygun seviyeye çıkartılması özellikle gelişmekte olan ülke işletmeleri açısından ayrı bir öneme sahiptir (Kaya, 2006:303).

Otel işletmelerinde kalite, gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmakta ve verimlilik, fiziksel çıktılardan çok, kalite göz önünde bulundurularak adam/saat başına

elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır. Temeli doğrudan insana odaklı olan bu sektörde verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti sunan işgörenin davranışlarıyla doğru orantılı olarak ele alınmaktadır. Hizmetin sunulduğu anda sağlanmayacak bir müşteri tatmininin işletmenin başarı derecesine olumsuz etkisi olacağı açıktır. Bu olumsuz etki maliyetleri yükseltme etkisini de beraberinde getirecektir. Hizmette verimlilik artışı ise maliyetleri düşürme ve kalite artışını beraberinde getirecektir. Hizmet kalitesinin arttırılması da başlangıçta bir maliyet artışını beraberinde getirmekle birlikte, verimliliği de arttırmaktadır. Yaygın olan düşünceye göre yüksek kaliteli hizmet maliyetleri arttırır. Oysa gerçekte durumun tam tersi olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Yüksek maliyetle verimlilik arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Verimlilik artışı maliyetleri düşürmektedir. Kalitenin arttırılması için başlangıçta maliyetler yükselir gibi görünmekle beraber, uzun vadede kalitenin yükselmesi maliyetleri düşürecek, verimliliği arttıracaktır. Yüksek hizmet kalitesi müşteri bağlılığını arttıran bir faktördür (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006:283).

2.7.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Otel işletmeleri açısından hizmet kalitesi kabul edilebilir standartların hedef kitleye ulaştırılması olarak tanımlanabileceği gibi tüketiciler tarafından hizmetlerin nasıl algılandığının saptanması ve buna uygun politikaların üretilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006:284). Sonuç olarak hizmetlerin üretiminde en önemli üretim faktörü insandır. Hizmetlerin kaliteli olmasında ve hizmetin algılanmasında kişilik özellikleri kaliteyi etkiler. Bunun yanı sıra yönetimin aldığı kararlar ve uygulamalar ve hizmetin verildiği tesisin fiziksel koşulları da hizmet kalitesinin başarısını etkileyen faktörlerdendir. Hizmet kalitesini etkileyen faktörleri 4 grupta toplamak mümkündür (Kaya, 2006:305-308):

1) Müşteriye Bağlı Faktörler

Müşteri hizmet üretim sürecine katılan önemli elemanlardan biridir. Hizmetin özellikleri gereğince müşterinin bu sürecin içerisinde yer alması zorunludur. Müşterinin hizmet üretimine katılımındaki davranışları, verdiği bilgilerin yeterliliği, açık ve net olması hizmetin kalitesini doğrudan etkiler. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kaya, 2006:305-306):

- Kişilik Özellikleri
- Müşteri Profili

2) İşgörene Bağlı Faktörler

İşgörenler hizmet üretimin önemli elemanlarından bir diğeridir. Sonuçta hizmet üretimini gerçekleştiren işletmede çalışan işgörenlerdir. Ayrıca işgörenler iç müşterilerdir. İşgörenin kaliteli hizmet üretimini sağlamasını engelleyen bazı eksiklikler olabilir, bunlar ortadan kaldırıldığında hizmet kalitesi yükselecektir. Bunlar; iş tatminsizliği, işgören devir hızı, eğitim ve yabancı dil sorunlarıdır. Bu sorunlar hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir (Kaya, 2006:306).

3) Yönetsel Faktörler

İşletme yöneticileri değişen çevre koşullarını, müşteri beklentilerini dikkate alarak hizmet için gerekli çalışmaları yapmalıdır. Bunlar yapılmadığında istenilen standartlardaki hizmet kalitesine ulaşılmayacak ve rekabete güçsüz kalınacaktır. Yönetsel faktörler, teknolojik yeniliklerin kullanılmaması, işletme içi iletişim eksikliği, işletmen fiziksel konumu ve işletmeler arası haksız rekabet olarak sıralanabilir (Kaya, 2006:307-308).

4) Fiziksel Koşullar (Çevre)

Otel işletmeleri, hizmetin tüketimi ve sonraki değerlendirmeleri dikkate alarak müşterilerin ilgisini çekecek fiziksel ortamlar oluşturmaktadırlar. Hizmetlerin değerlendirmeleri fiziksel ortama ve somut bazı ipuçlarına göre yapılır. Örneğin otel işletmelerinde fiziksel koşullar önemlidir. Otel işletmeleri bu özelliği göz önünde bulundurarak, fiziksel koşulları daha etkileyici hale getirerek kaliteli hizmetin adımını atmış olurlar. Otel işletmeleri açısından fiziksel koşullar denince akla ilk olarak dış görünüş gelir. Binanın dışından başlayarak tesis hakkında değerlendirme yapılır. Diğer özellikler tesisin otoparkı, çevre düzeni, konumu, yerleşim planı, oturma ve bekleme salonları, kullanılan ekipmanların kalitesi, ısınması, havalandırılması gibi özelliklere göre değerlendirilebilir (Kaya, 2006:308).

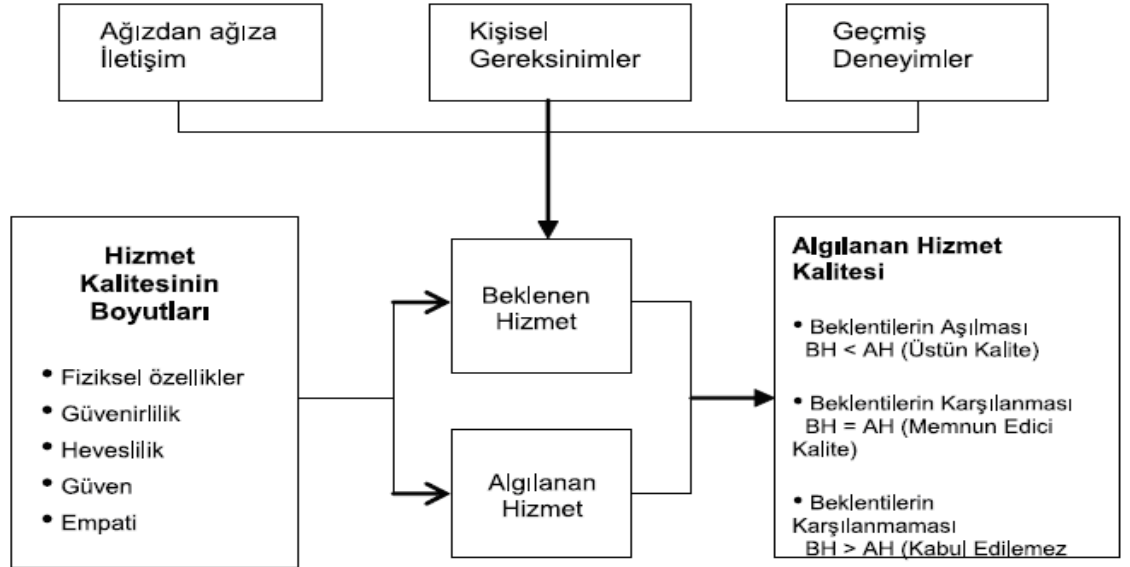
2.7.2. Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kriterleri

Hizmet paketi, müşteri tarafından üretildiği sırada tüketilmektedir. Diğer bir ifadeyle müşteri bütün üretim sürecinde işletme ile etkileşim olduğu ve üretime katıldığından, müşteri sadece ürün kalitesinde olduğu gibi üretim sonucunda ortaya çıkan çıktının kalitesi ile değil, bütün üretim süreci boyunca etkileşim içerisinde. Hizmetin bu özelliği hizmet kalitesi boyutlarını ortaya çıkarmaktadır (Sevimli, 2006: 21).

Hizmetin soyut olması, kalitenin tanımlanmasında ve kalitenin boyutlarının belirlenmesinde güçlükler meydana getirmektedir. Ancak hizmet kalitesi kavramını somutlaştırabilmek için hizmet kalitesini oluşturan hizmet kalitesi boyutlarını incelemek önemlidir (Bektaş, 2000:105).

Birçok akademisyen ve araştırmacı hizmet kalitesinin boyutları ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirmektedir. Şekil 4’de bu yaklaşımlar kısaca özetlenmektedir

Şekil 4. Hizmet Kalitesinin Boyutları



Kaynak: Eleren ve diğ. (2007).

Bu yaklaşımların en geniş kapsamlısı Parasuraman, Zeithalm ve Berry tarafından geliştirilen on kalite boyutudur. Bunlar aşağıda şekilde sıralanabilir.

Güvenirlilik: Hizmetin bir kerede ve doğru olarak yapılmasıdır. Başka bir ifade ile söz verilen hizmetin hem doğru hem de güvenilir olarak yerine getirilme yeteneğidir. Güvenilir hizmet performansı bir müşteri beklentisidir ve bunun anlamı servisin

zamanında aynı tarzda ve her seferinde hatasız yerine getirilmesidir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006: 286).

Maddi Değerler: Fiziksel imkanlar, ekipman, personel ve haberleşme materyalleri maddi değerlerdir. Fiziksel çevrenin durumu (örneğin temizlik), gösterilen özen ve hizmet veren personel tarafından detaylara gösterilen dikkatin göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirme boyutu hizmet alan diğer müşterilerin yönetimine kadar uzanabilir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006: 287).

İnanırlık: Güven duygusu aşlamayı, inanırlılığı ve dürüstlüğü içermektedir. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlamaktır. İnanırlılığı oluşturanlar, şirket adı, şirket itibarı, ilişki kurulan personelin karakteri, personelin satışta müşteriye etkileme derecesidir (Perçin, 1996:50).

Heveslilik: Hizmet sunucularının hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Müşterilere yardım etme ve tam hizmet sağlama isteği olarak da özetlenebilir. Müşterilerin özellikle gözle görülebilen bir neden olmaksızın bekletilmesi, kalitenin gereksiz yere negatif algılanmasına neden olur. Hizmetin yerine getirilememesi söz konusu ise hızlı ve profesyonelce bu açığı kapatma yeteneği, kalitenin pozitif algılanmasına neden olabilecektir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006: 287).

Empati: Hizmeti verenlerin hizmeti alanları anlama, onlara nazik ve saygılı davranma gibi yaklaşımlarını içeren davranışlarını kapsar. Müşterilere kişileştirilmiş dikkat ve özen gösterilmesi anlamına gelmektedir. Empati; yaklaşılabilirlik, hassasiyet ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlama gücü gibi özellikleri de içermektedir. Örneğin; havaalanı çıkış kapısında bulunan görevlinin, yanlış kapıya gitmiş bir yolcunun problemini, kendi problemi olarak algılaması ve çözüm bulmaya çalışması güzel bir empati örneğidir (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006: 287).

Yeterlilik: Hizmeti yerine getirmek için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olunması,

Nezaket: Müşteri ile doğrudan ilişki kuran personelin nazik, saygılı, düşünceli ve samimi olması (Sevimli, 2006:16).

Güvenlik: Riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın deresini belirler. Müşterinin işyerine tam olarak güvenmesinde ve kendi yeriymiş gibi hissetmesinde büyük rol oynamaktadır (Perçin, 1996:50).

İletişim: Üretilen hizmetin ve müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çabanın derecesini açıklar. Bu boyut, müşterileri anlayacakları bir dilden konuşarak bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelmektedir. Buna göre müşteriler farklı kişiler olduğundan, bir işletmenin kendisini tanıtabilmesi ve müşteriyle iletişim kurabilmesi için kendisini değişik şekillerde ifade edebilmesi gerekmektedir. Hizmeti anlamak ve açıklamak, maliyetlerin ne olacağını ve maliyetle hizmet ödünleşmesini açıklamak ve müşteriye güven vermek iletişim örnekleri içerisinde yer alır (Perçin, 1996:50).

Erişebilirlik: Ulaşım ve erişim kolaylığını içermektedir. Müşteri ile iletişim kurma kolaylığını ve yaklaşılabirlik ölçüsünü tanımlamaktadır. Bunlar; telefonla hizmete kolaylıkla erişebilmeli, bekleme zamanları uzun olmamalı, uygun çalışma saatleri tasarlanmalı, hizmet görülen yere kolaylıkla ulaşılabilmeli erişilebilirlik örnekleri içerisinde yer alır (Perçin, 1996:49).

2.8. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Hizmet kalitesinin ölçümü, işletme açısından çok önemlidir. Çünkü sunulan hizmetin kalitesini ölçemezsiniz, kaliteyi iyileştiremezsiniz. Ölçülemeyen kalite bir sistem değil, ancak bir slogan olabilir. Kalite müşterinin satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Bu anlatımlardan hizmet kalitesini değerlendirmek için ölçmek gerektiği ortaya çıkar (Altan ve diğ., 2003:4). Otel işletmelerinde de hizmet kalitesini ölçmek sanıldığı kadar kolay değildir.

Mal ve hizmet kalitesine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda şu sorulara cevap aranmıştır (Altan ve diğ., 2003:4):

1. Hizmet kalitesi, müşteriler tarafından ne şekilde değerlendirilmektedir?
2. Müşteriler her şeyi içine alan bir değerlendirme mi yapmaktadır? Yoksa toplam bir sonuca ulaşmak için hizmetin belli boyutlarını mı değerlendirmekteler?
3. Eğer belli boyutlarını ele alarak bir sonuca ulaşmakta ise, değerlendirmelerinde kullandıkları boyutlar hangileridir?
4. Bu boyutlar farklı hizmet türleri ve farklı müşteri kesimleri için değişiklik göstermekte midir?

5. Eğer bir hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinde müşteri beklentileri önemli bir rol oynuyor ise, bu beklentileri oluşturan ve etkileyen faktörler hangileridir?

Önemi her geçen gün artan hizmet sektöründe hizmet kalitesinin ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi ile işletmelerin müşteri gözüyle değerlendirilmesi sağlanmakta ve bu verilere dayalı olarak da kalite geliştirme uygulamalarıyla rekabet güçleri artırılmaya çalışılmaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007;237).

Üretim işletmelerinde kalite ve performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçülmesi kolay iken, hizmet işletmelerinde bu ölçümler daha zor olmaktadır. Çünkü hizmet kavramının kazandırdığı faydanın nicel ölçütlerle değerlendirilmesi zordur. Bu yüzden, bu konuda genellikle algılama düzeyleri üzerine ölçekler geliştirilmiştir (Eleren ve Kılıç, 2007;237).

Hizmet kalitesinin ölçümünde en yaygın kullanılan ölçek, Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L.Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeğidir. Ölçek genelde müşterinin hizmetten beklentilerini ve hizmeti algılama düzeyini belirlemek için tasarlanmıştır. Ayrıca müşteri beklentilerinin ve algılamalarının öğrenilmesine imkan sağladığından dolayı bilginin müşteri ve yönetim arasında paylaşımına da imkan vermektedir (Eleren ve Kılıç, 2007;237).

2.8.1. Servqual Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L. Berry (PZB), hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir. Bu ölçme yöntemi 22 maddeden oluşan bölümler halindedir. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte tamamen katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen yedili Likert ölçeği kullanılmıştır. PZB öncelikle, hizmet kalitesini tanımlamaya ve onu etkileyen faktörleri bulmaya daha sonra da ölçülebilir hale getirebilmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir (Bozdağ ve diğ., 2003:4).

Servqual algılanan kaliteyi ölçmeye yöneliktir. Algılanan kalite müşterinin işletmenin mükemmellik ve üstünlüğü hakkındaki hükümleridir (Kaya, 2007:309). Algılanan hizmet kalitesi biraz daha incelenirse şu şekilde açıklanabilir (Sevimli, 2006,:23); Bu modelde hizmet kalitesi yerine “Algılanan Hizmet Kalitesi” kullanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi ise; müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenen hizmet) ile satın aldığı gerçek hizmeti kıyaslamamanın bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir.

Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki ilişki şu şekilde olabilir.

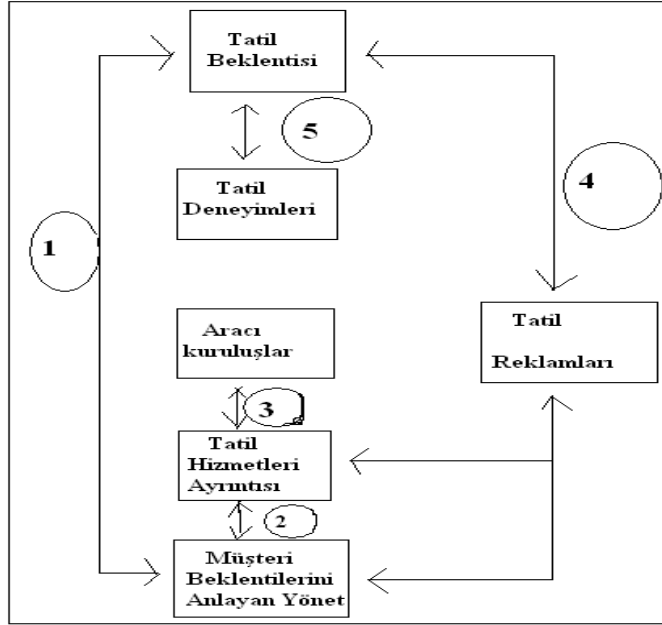
- a) Beklenen Hizmet > Algılanan Hizmet ise; algılanan kalite tatmin edici değildir ve hizmet kalitesi kabul edilemez düzeydedir.
- b) Beklenen Hizmet < Algılanan Hizmet ise; kalite tatmin edicidir ve kabul edilebilir düzeydedir.
- c) Beklenen Hizmet < Algılanan Hizmet ise; algılanan kalite tatmin edici kaliteden daha yüksektir. İdeal kalite düzeyini oluşturur.

Parasuraman ve arkadaşlarının araştırmalarında hizmet kalitesinin beş boyutunun bulunduğu belirtilmektedir. Bunlar (Eleren ve diğ., 2007:78);

- **Fiziksel Özellikler (Tangibles):** İşletmenin hizmet sunumundaki bina, araç-gereç ve personel görünümü,
- **Güvenirlilik (Reliability):** Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği,
- **Heveslilik (Responsiveness):** Müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,
- **Güven (Assurance):** Çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilere güven duygusu uyandırabilme becerileri,
- **Empati (Empathy):** Çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere kişisel ilgi göstermesidir.

Servqual ölçeği ile değerlendirme yapılırken beklenen kalite ile algılanan kalite arasında bazı boşluklar bulunmaktadır. Bu boşluklar aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Şekil 5. Servqual Ölçeğinin Turizm Yaklaşımı



Kaynak: Eric Laws, (2004).

Boşluk 1: Müşteri beklentileri ile bu beklentilerin yönetimce algılanması arasındaki farktır. Bu boşluk; müşterilerin; reklâm, firma ve onun rakipleriyle ilgili geçmiş deneyimler, kişisel ihtiyaçlar ve arkadaşlarla iletişim gibi kaynaklara dayalı olarak oluşan beklentilerinin yönetim tarafından tam olarak anlaşılmasına bağlı olarak artar. Bu boşluğun ortadan kaldırılabilmesi için uygulanacak stratejiler ise; Pazar araştırması, yönetim ve kontak personeli arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve yönetim seviyeleri ile müşteri arasındaki mesafenin azaltılmasıdır (Aydın:1114)

Boşluk 2: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi arasındaki farklılıktır. Genellikle; üst yönetimin kaliteye destek vermemesinden, kötü planlamadan, yetersiz standartlaşmadan ve üst yönetimin müşteri beklentilerinin karşılanamayacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Avcıkurt ve Aymankuy, 2006:290).

Boşluk 3: Bu boşluk; hizmet performansı boşluğu olarak da ifade edilebilir. Sunulan hizmetin yönetim tarafından belirlenen özelliklere uygun olarak

gerçekleştirilememesinden kaynaklanır. İşgücünün eksikliği, işgücünün seçimindeki yetersizlik, yetersiz eğitim ve uygun olmayan iş tasarımı gibi nedenler bu boşluğun artmasında etkili olabilir. Bu yetersizliklerin ortadan kaldırılması boşluğu azaltır (Aydın:1115).

Boşluk 4: Müşterinin hizmet beklentileri medya reklâmları ve firmanın kurduğu diğer iletişimlerle oluşur. Bu boşluk tüketicilere sunulan hizmet ile tüketicilere hizmetlerle ilgili ulaştırılan aşırı mesajlar ve kontak personel tarafından verilen abartılı sözler nedeniyle oluşur (Sevimli, 2006:29).

Boşluk 5: Algılanan hizmet kalitesi, tüketicilerin işletmelerden almayı arzu ettikleri ile aldıkları hizmeti karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle algılanan hizmet kalitesine, tüketicilerin beklentileri ile algıları arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak bakılır. Beklentiler, tüketicinin hizmet kalitesi değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Beklentilere, tüketicilerin arzuları, istekleri olarak bakılır. Tüketicinin almayı beklediği, ümit ettiği hizmet düzeyi olarak tanımlanan bu beklenti standardı, arzu edilen hizmet olarak da adlandırılabilir. Beklenen hizmet, tüketicinin ne olmalı ve ne olabilir gibi inançlarının bir karışımıdır. Tüketici tarafından algılanan hizmet kalitesi, 5. farkın büyüklüğüne ve yönüne bağlıdır (Altan ve diğ., 2003:6-7).

2.8.2. Dineserv Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Stevens, Knutson ve Patton tarafından 1995’de SERVQUAL’ın restoran hizmetlerine adaptasyonu ile hizmetin ne olmasının gerektiğini belirten 40 önermeden oluşan DINESERV geliştirilmiştir. Demografik sorularında bulunduğu ölçekte yedi aşamalı tutum ölçeği tarzı benimsenmiştir. Örneklem olarak son altı ayda en az altı defa dışarıda yemek yiyen telefon aboneleri seçilmiştir. Cevaplayıcılara gittikleri restoranlara göre lüks, sıradan ve hızlı servis işletmelerine yönelik yanıtlar alınmıştır.

DINESERV, restoran müşterilerinin kalite algılamalarını sürekli ölçek şeklinde geliştirmiştir. Her iki ile üç ayda bir 50 ile 100 kişiye telefonla sorulmaktadır. Telefon görüşmesindeki önermelerin sayısı 29 dur. Boyutlara ait puanları bir önceki ile karşılaştıran restorancı kaliteyi hangi birimde, hangi boyutlarda nasıl gerçekleştireceğine dair ipuçları elde etmektedir (Tavmergen, 2002: 129-130).

2.8.3. Lodgserv Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Knotson ve Stevens tarafından konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesini ölçmek amacıyla 1990 da kullanılmaya başlanmıştır. Beş temel boyut üzerinden gerçekleştirilen ölçekte denemeler öncesi 33 önerme bulunurken son şeklinde 26 önerme bulunmaktadır.

SERVQUAL da olduğu gibi bu ölçekte de güvenilirlik en önemli boyut olarak görülmüştür. Bunun ardında sırasıyla kesinlik, duyarlılık, somut veriler ve empati gelmiştir. Yapılan testler sonucu boyutların önem sırasının ekonomik, orta düzey ve lüks konaklama tesislerinde değişmediği görülmüştür. Fiyatlar yükseldikçe müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerinde de bir artış olmuştur. Ardından lisan adaptasyonu yapılan LODGSERV farklı kültürlerde de uygulanabilir hale gelmiştir (Tavmergen, 2002: 128-129).

Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmet kalitesi iyileştirme veya geliştirme sürecinin de ilk aşamasını oluşturmaktadır. Eğer bir işletme mevcut hizmet kalite düzeyi hakkında doğru bilgilere ulaşabilirse, daha sonra yapılması gerekenler konusunda daha etkili adımlar atabilecektir. Hizmet kalitesi ölçülmesinde Servqual, Dineserv ve Lodgserv ölçeklerinin yanı sıra birçok yöntem kullanılmaktadır. Holsat ve Holserv Ölçekleri, Servperf Ölçeği, Histoqual ve Ecoserv Ölçeği, Interservqual ve Libqual Ölçeği ve kritik Olaylar Yöntemi bu yöntemlerden sadece bazılarıdır (Eleren ve diğ., 2007:78)

2.9. Otel İşletmelerinde Kullanılan Kalite Sistemleri

2.9.1. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

Türk Standartları Enstitüsü 132 sayılı kuruluş yasası ile kendisine verilen “Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmayı yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek “görevini yerine getirirken standardizasyonun yanı sıra kalite konusuna da eğilmiş ve bu alanda yürüttüğü çalışmalar son yıllarda özel bir önem ve yoğunluk kazanmıştır. Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) üyesi olarak kalite alanındaki uluslar arası gelişmeleri yakından izlemektedir. Türk Standartlar Enstitüsü (TSE), Milletlerarası Elektroteknik Komisyonu (IEC), Avrupa Topluluğu Standard Kuruluşları (CEN ve CENELEC) üyesidir (www.tse.org.tr, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

Kalite Sistem Belgelendirme faaliyetleri Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKA ve Hollanda Akreditasyon Kurumu RYA tarafından akredite edilmiş olup, ülkemizin çağdaş kalite anlayışı açısından geri kalmaması için imkanlar ölçüsünde her türlü çaba gösterilmektedir (www.tse.org.tr, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

Günümüz ekonomik ve teknolojik gelişmeleri ve Avrupa Birliği'ne uyum süreci kapsamında Türk Standartları Enstitüsü TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim ve TS-EN-ISO 14000 Çevre Yönetimi Belgelendirme hizmetlerine ilaveten "İş Sağlığı ve Güvenliği (OHSAS- TS 18001)-ile Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP- TS 13001) Yönetim Sistemlerinin Belgelendirme ve eğitim hizmetlerini de yürütmektedir (www.tse.org.tr, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

Artık bugünün dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası standartlar haline gelmiştir. TS-EN-ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dökümanete edilebileceğini ve sürdürebileceğini göz önüne sermektedir (www.tse.org.tr, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

ISO 9000 Niçin Önemlidir?

ISO 9000 öncelikle kaliteyi yönetmeye yardımcı olur. Para tasarrufu sağlar. Müşterilerin bir beklentisidir ve rakipler tarafından kullanılır. ISO 9000 uluslararası kabul görmesi nedeniyle de önemlidir. Halen 120'nin üzerindeki ülkenin ulusal standardizasyon kuruluşları tarafından desteklenmektedir. Bu durum yalnız başına, uluslararası iş yapan herhangi bir kuruluşun ISO 9000'i seçmesi için yeterlidir. Benzer

şekilde uluslararası kalitede bir ürün ya da hizmet isteyen müşteriler de ISO 9000'i arayacaklardır (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

ISO 9000 sistematik yapısı nedeniyle önemlidir. Pek çok insan kalitenin sadece insanların yeterince motive olmaları, doğru tutumları geliştirmeleri halinde mümkün olacağını düşünmektedir. Motivasyonun gerekliliğine bizim de bir itirazımız yok, fakat yalnız başına yeterli olmadığına inanıyoruz. Doğru tutumlar; doğru politikalar, prosedürler, kayıtlar, kaynaklar ve yapı ile desteklenerek kurumsallaştırılmadığı müddetçe kalitenin başarılması çok güçtür (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

ISO 9000 ayrıca her tür kuruluşa uygulanabilecek niteliktedir. Ne yaptıkları ve ne büyüklükte oldukları önemli değildir. Gerek üretim gerekse hizmet temelli kuruluşların dünya standartlarına ulaşmasını sağlar (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

2.9.2. ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi

İşletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması ve mümkün ise ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen yönetim sistemine Çevre Yönetim Sistemi adı verilir.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, özünde doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan, risk analizleri tabanında kurulan bir yönetim modelidir (www.avrupapatent.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

ISO 14000 standartları işletmelerin çevreleri ile ilişkilerinde tarif geliştirmeleri gereken noktaları içerir. Çevre kirliliği, gürültü, atıklar, enerji tasarrufu, su kalitesi, hava kirliliği ve benzeri diğer konularda, işletmelerin neyi nasıl yapacaklarını önceden tanımlamalarını öngörmektedir. Kalite sertifikaları ise, işletmelerin bu tanımlamaları yaptıklarını ve fiilen uygulamaya koyduklarını belgelemektedir. Kalite güvencesi ise bütün bunların yapılmasını sağlamaya dönük, proaktif bir uğraşdır (Koçel, 1999:386).

ISO 14001

Ürünün, hammaddeden başlayıp nihai ürün haline getirilerek müşterilere sunulmasına kadar geçen sürecin her aşamasında çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli muayeneler ve önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayan bir istemin kurulmasını tarif eden ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından yayınlanmış olan standartlar serisidir.

ISO 14001 bir ürün standardı değil sistem standardıdır ve ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenir. Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanır. Çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşar (www.avrupapatent.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

Çevre konusundaki duyarlılık, ABD ve Avrupa'da başlamış ve son yıllarda diğer ülkeleri de sararak yayılmıştır. Proseslerin tasarım ve değerlendirmelerinde çevre faktörünün göz önüne alınması iki ana nedene dayanır (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007);

- Firmanın yerleşik olduğu yörenin toplumsal duyarlılığı ile merkezi ve yerel yönetimlerin yaptırımları,
- Firma müşterisinin yaşadığı ülkenin ekonomik-politik yaptırımları.

İlk neden, kalıcı gelişmenin, ancak doğal kaynakların akılcı kullanımı ve atıkların çevre kirlenmesini azaltacak şekilde değerlendirilmesi yollarıyla sağlanabileceği görüşüne dayanmaktadır.

İkinci neden ise, ekonomik ve politik boyutları içermesi sebebiyle, farklılık göstermektedir. Yaptırımların kaynağı siyasi ve ekonomik örgütler de olabilmektedir (Avrupa Topluluğu gibi).

Merkezi ve yerel yönetimlerin çevreye ilişkin düzenlemeleri kalite yönetim sistemleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahipken, çevre yönetim sistemleri üzerinde doğrudan etkilidir. Sonuçta çevre yönetim sistemlerinin, farklı ülkelerdeki uygulamaları değişiklikler gösterebilmektedir (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

ISO 14001 standardı, çevre yönetim sistemlerinin standardizasyonunu temin etmek üzere oluşturulmuştur. Önemi artmakta olan bir diğer çevre standardı ise EMAS'tır (The European Eco Management and Audit Scheme).ISO 14001 standardı, yayımlanması ile birlikte, yerel yönetimlerden, veya önemli müşteriler tarafından talep edilir duruma gelmiştir (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

Her geçen gün daha da küçülen dünyamızın kaynaklarının sonsuz olmadığı, ürün ve faaliyetlerin çevre etkilerinin yerel ve bölgesel kalmayıp, global olduğu artık tüm dünyada kabul edilmiştir. Bu bilinç çevresel etkilerin yasal uygulamalardan ziyade piyasa kuvvetleri ile kontrol edilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir (www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

2.9.3. ISO 22000 Kalite Yönetim Sistemi

Gıda güvenliğinin sağlanmasına yönelik olarak uygulanan bir sistemdir. Gıda işletmelerinde, sağlıklı gıda üretimi için gerekli olan hijyen şartlarının (personel hijyeni, ekipman hijyeni, hammadde hijyeni, ortam hijyeni, vb.) belirlenerek bu şartların sağlanması, üretim ve servis aşamasında tüketici açısından sağlık riski oluşturabilecek nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması temeline dayanan bir sistemdir (www.avrupapatent.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007). Gıda üretiminde, gıda güvenliği, ürünü kullanan tüketicinin mutlak talebidir. Bunu sağlamak için Gıda Güvenliği Kontrol Sistemi kurulmak zorundadır. HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points), Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları işte bu ihtiyaca cevap veren bir yönetim sistemidir.

Türkiye'de, 09.06.1998 tarihli resmi gazetede yayınlanan "Gıdaların Üretimi Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Yönetmelik" de HACCP sisteminin uygulama gerekliliği belirtilmiştir. Yine aynı yönetmelikte 15.11.2002 tarihinden geçerli olmak üzere; başta et, süt ve su ürünleri işleyen işletmeler olmak üzere, gıda üreten diğer işletmelerin de kademeli olarak HACCP sistemini uygulamaları zorunlu hale getirilmiştir (www.avrupapatent.com, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007).

2.9.4. ISO 27000 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi

Bilgi, diğer önemli ticari varlıklar gibi, bir işletme için değeri olan ve bu nedenle uygun olarak korunması gereken bir varlıktır. Bilgi güvenliği bilgiyi, ticari sürekliliği

sağlamak, ticari kayıpları en aza indirmek ve ticari fırsatların ve yatırımların dönüşünü en üst seviyeye çıkartmak için geniş tehlike ve tehdit alanlarından korur. Bilgi birçok biçimde bulunabilir. Kâğıt üzerine yazılmış ve basılmış olabilir, elektronik olarak saklanmış olabilir, posta yoluyla veya elektronik imkânlar kullanılarak gönderilebilir, filmlerde gösterilebilir veya karşılıklı konuşma sırasında sözlü olarak ifade edilebilir (www.qatech.com, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008).

Bilgi hangi biçimi alırsa alsın veya paylaşıldığı veya toplandığı hangi anlama gelirse gelsin her zaman uygun bir şekilde korunmalıdır. Bilgi güvenliği, aşağıdaki maddelerin korunması olarak tanımlanır:

Gizlilik: Bilginin sadece erişim yetkisi verilmiş kişilerce erişilebilir olduğunu garanti etmek.

Bütünlük: Bilginin ve işleme yöntemlerinin doğruluğunu ve bütünlüğünü temin etmek.

Elverişlilik: Yetkili kullanıcıların, gerek duyulduğunda bilgiye ve ilişkili kaynaklara erişebileceklerini garanti etmek.

Bilgi güvenliği, politikalar, uygulamalar, yöntemler, örgütsel yapılar ve yazılım fonksiyonları gibi bir dizi uygun denetimi gerçekleştirme aracılığıyla sağlanır. Bu denetimler, işletmenin belirli güvenlik hedeflerinin karşılandığını garanti altına almak için kurulmalıdır (www.qatech.com, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008).

Yönetim sistemleri için ISO (Uluslararası Standartlar Örgütü) tarafından düzenlenen standartların en güncellerinden birisi de **ISO 27000:2005 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi** standardıdır. Organizasyonların değişik seviyeleri için hazırlanan standartlardan olan bu standart entegre yönetim sistemleri yaklaşımının önemli bir halkası olarak göze çarpmaktadır. Bir başka ifade ile diğer yönetim sistemlerinin (kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği vs.) tamamlayıcı standardı olarak düzenlenmiştir (www. 4eplatform.com, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008).

Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Nedir?

Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, bilgi güvenliğini kurmak, gerçekleştirmek, işletmek, izlemek, gözden geçirmek, sürdürmek ve geliştirmek için, iş riski yaklaşımına dayalı tüm yönetim sisteminin bir parçasıdır. Yönetim sistemi, kurumsal yapıyı, politikaları,

planlama etkinliklerini, sorumlulukları, uygulamaları, prosedürleri, süreçleri ve kaynakları içerir (www.tbd.org.tr, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008).

ISO/IEC 27001:2005

ISO/IEC 27001:2005 - Bilişim Teknolojisi - Güvenlik Teknikleri - Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri – Gereksinimler standardı, bir Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemini (BGYS) (ISMS – Information Security Management System) kurmak, geliştirmek, işletmek, izlemek, gözden geçirmek, sürdürmek ve iyileştirmek için bir model oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. ISO/IEC 27001, bilgi güvenlik yönetim standardıdır. Bir dizi bilgi güvenlik yönetim gereksinimlerini tanımlar. Gereksinim bir ihtiyaç, beklenti ya da zorunluluktur. Çok çeşitli türden gereksinimler vardır. Bunların bazıları güvenlik gereksinimleri, sözleşmelere bağlı gereksinimler, yönetsel gereksinimler, düzenleyici ya da yasal gereksinimleri içerir (www.tbd.org.tr, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008).

ISO/IEC 27001 standardının amacı BGYS kurmak ve bakımını sürdürmektir. ISO/IEC 27001 standartları her kuruluşa uygulanabilir. Kuruluşun büyüklüğü veya faaliyet alanının bir önemi yoktur. ISO/IEC 27001:2005 standardı bir kuruluşun BGYS'ini oluşturmasında süreç yaklaşımını benimser. Bu standart tüm BGYS süreçlerini yapılandırmada Deming'in Döngüsü modelini kullanır.

3. BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ: 4 VE 5 YILDIZLI KIYI VE ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Metodoloji

3.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğini test etmek amacıyla yapılan bu araştırmada, araştırılan problemin doğasına uygun yöntemlere ve süreçlere açık olmayı, titiz ve sistematik veri toplamayı ve veriye dayalı sonuçlara ulaşmak amaçlanmıştır. Mevcut durumu ortaya koymaya yönelik betimsel bir araştırma olan bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulanmıştır.

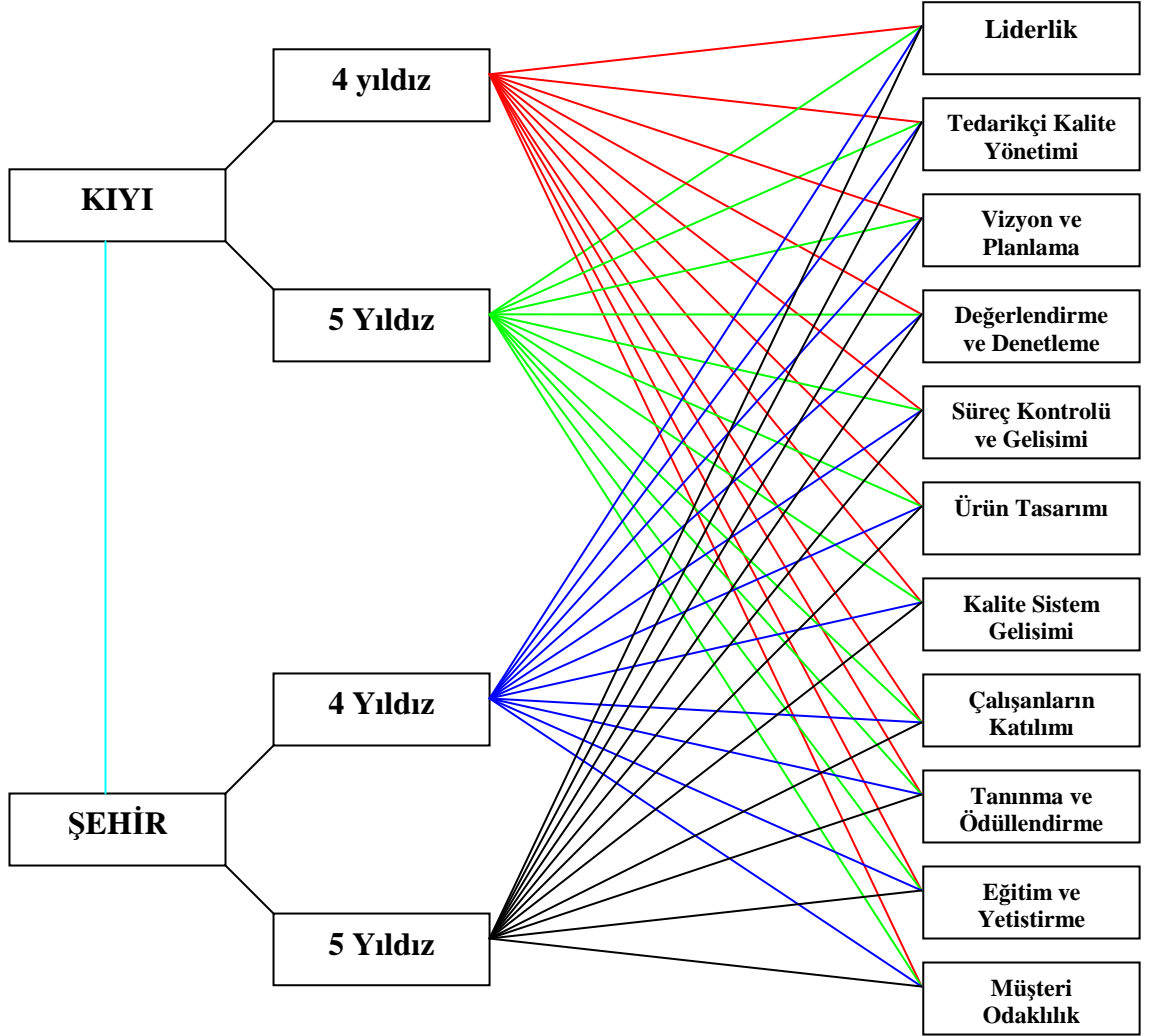
Anket soruları kapalı uçlu olarak tasarlanmış ve belirlenen işletmelerden 5 yöneticiye uygulanması uygun görülmüştür. Yöneticiler bu sorulara 5'li Likert ölçeğini kullanarak yanıt vermişlerdir. Anketimizde açık uçlu herhangi bir soru, mülakat verisi, konuya ilişkin düşünceler sorulmadığından değerlendirme sadece mevcut anket soruları üzerinden yapılmıştır. Elde edilen anket verileri SPSS 16 programına girilerek analizleri yapılmış ve sonuçlar bu programdaki analiz yöntemleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın tasarımı, araştırma sürecinde izlenecek yolun ve aşamaların önceden belirlenmesi açısından önemlidir. Birinci aşamada araştırma problemi çerçevesinde teorik araştırma sonucu araştırma değişkenlerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ilk olarak literatür taraması yapılmış konu ile ilgili kitap, dergi, makale, web siteleri taranmış daha sonra konu ile ilgili kavramlar tanımlanarak ve kavramlar arası ilişkiler üzerinde durularak teorik değişkenlerin belirlenmesi yoluna gidilmiştir. İkinci aşamada benzer konularda yapılan çalışmalara başvurularak değişkenler belirlenmiştir. Teorik olarak belirlenen değişkenler yeniden gözden geçirilerek araştırma ölçeği oluşturulmuştur. Toplam kalite boyutlarının belirlenmesi: daha önce TKY uygulayan firmalarda yapılan çalışmalar incelendi. Bununun sonucunda en kapsamlı TKY

uygulamaları envanteri otel işletmelerinde alt boyutlarıyla TKY uyguluyorlarmış gibi kabul edilerek araştırıldı.

Şekil 6. Araştırmanın Modeli



Şekil 6'da araştırma modelini gösterilmektedir. Bu modele göre kıyı ve şehir otellerinin toplam kalite yönetimi boyutlarına ilişkin genel aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Kıyı ve Şehir Otellerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Genel Ortalamaları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
LİDERLİK	3,85	0,45	4,77	0,31	3,84	0,32	4,08	0,26
TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİMİ	4,08	0,50	4,67	0,36	4,15	0,33	4,24	0,34
VİZYON VE PLANLAMA HEDEFLERİ	4,31	0,48	4,81	0,32	4,07	0,28	4,14	0,28
DEĞERLENDİRME VE DENETLEME	3,80	0,42	4,53	0,34	3,75	0,29	3,84	0,25
SÜREÇ KONTROLÜ VE GELİŞİMİ	3,93	0,33	4,55	0,29	4,01	0,35	4,19	0,37
ÜRÜN TASARIMI	4,13	0,42	4,55	0,42	4,03	0,27	4,26	0,33
KALİTE SİSTEM GELİŞİMİ	3,78	0,59	4,58	0,38	3,38	0,36	3,63	0,38
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	4,01	0,56	4,66	0,40	3,50	0,44	3,65	0,28
TANINMA VE ÖDÜLLENDİRME	3,77	0,34	3,93	0,52	3,72	0,32	3,88	0,35
EĞİTİM VE YETİŞTİRME	3,94	0,41	4,55	0,35	3,90	0,29	4,02	0,29
MÜŞTERİ ODAKLILIK	4,37	0,52	4,82	0,34	4,49	0,45	4,56	0,42

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Tablo 3’de araştırmamızın evreni gösterilmektedir. Bu evrene göre araştırmanın yapıldığı dönemde Antalya, İstanbul, Ankara ve Muğla illerinde turizm işletme ve yatırım belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 594’tür (Turizm Bakanlığı İstatistikleri, 2008). Araştırmamızda tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan örnekleme yöntemi: Anketteki Değişken sayısı x 20 şeklindedir. Bu kapsamda anketimizde 11 değişken olduğu için örneklememiz 20 x 11= 220 anketten oluşmaktadır (Hair ve diğ., 2005). 220 anket temel alınarak otel işletmelerine anketlerin bir bölümü işletmelere elden ulaştırılmış, bir bölümü sosyal ağlar kullanılarak dağıtılmış, bir bölümü ise elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Sağlıklı ve güvenilir veriler elde edilmesi açısından 50 işletmeye 5’er anketten toplamda 250 adet anket ulaştırılmıştır. Anket gönderilen 50 işletmeden 46’sı anketimizi doldurarak tarafımıza 230 anketle geri dönmüşlerdir. Araştırmanın değerlendirilmesi bu 230 anket üzerinden yapılmıştır.

Tablo 3. Araştırmanın Evreni

Şehirler	4 yıldızlı oteller	5 yıldızlı oteller	Toplam
İstanbul	74	33	107
Ankara	31	12	43
Antalya	205	150	355
Muğla	66	23	89
Toplam	376	218	594

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin araştırma amacı doğrultusunda tüm bilgileri toplamak için yeterli olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin toplam kalite yönetimini uyguladıkları varsayılmış ve araştırmaya katılan kişilerin sorulara samimi cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırma maddi imkânlar elverdiği ölçüde ulaşılabilen örneklem ile sınırlıdır. Araştırma sonucunda yapılacak olan çıkarımlar, araştırma yapıldığı zaman dilimi içerisinde topladığımız veriler ile sınırlıdır.

3.1.5. Anket Formunun Niteliği ve Anketin Güvenilirliği

Araştırmamızda ilk olarak gerekli yazılı kaynaklar incelenmiş ve genel olarak bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra bu çerçeve doğrultusunda araştırma kısmı tasarlanmıştır. Araştırma kısmında birçok benzer yerli ve yabancı çalışma incelenmiş ve bu doğrultuda anket formu oluşturulmuştur.

Araştırmamızda kullanılan anket formu Zhang'ın 2000 yılında yaptığı Implementation of Total Quality Management An Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms adlı master tezi çalışmasından İngilizceden Türkçeye çevrilerek alınmıştır.

Bu aşamada anketimizde 97 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Bu soruların 7 tanesi demografik ve genel özellikleri belirlemeye yönelik, 78 tanesi ise toplam kalite uygulamalarına yönelik ve geriye kalan 12 tanesi çalışma performansı göstergelerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulardır.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğini belirlemeye yönelik olan ankette 2 adet farklı likert tipi beşli değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları başlığı altındaki önermelere verilecek yanıtlardaki seçenekler, 'Asla (1)', 'Nadiren (2)', 'Bazen (3)', 'Genellikle (4)' ve 'Her zaman (5)' şeklindedir. Çalışma performansı göstergelerini belirlemeye yönelik sorularda ise, 'Piyasanın en kötüsü (1)', 'Düşük (2)', 'Orta (3)', 'Yüksek (4)' ve 'Piyasanın en iyisi (5)' şeklindedir.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Buna göre ilk bölümde toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin önermeler, ikinci bölümde çalışma performansına ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise anketi yanıtlayan kişilere yönelik sorular bulunmaktadır.

Anketimizin birinci bölümdeki toplam kalite yönetimi uygulamaları önermeleri liderlik, tedarikçi kalite yönetimi, vizyon ve planlama hedefleri, değerlendirme, süreç kontrolü ve gelişimi, ürün tasarımı, kalite sistem gelişimi, çalışanların katılımı, tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri, eğitim ve yetiştirme ve son olarak müşteri odaklılık konusundadır.

Anketimizin ikinci bölümünde, çalışma performansı göstergelerine yönelik çalışan memnuniyeti derecesi, üretilen ürünün ve sunulan hizmetin performansı, kullanıma uygunluğu ve güvenilirliği, üretilen üründe ve sunulan hizmette kalite sürekliliği dereceleri sorulmuştur.

Tablo 4. Güvenirlilik analizi istatistikleri

	Cronbach's Alpha
Tüm ölçek için güvenirlilik	,967
Alt Ölçekler için güvenirlilik	
Liderlik	,862
Tedarikçi Kalite Yönetimi	,826
Vizyon Ve Planlama Hedefleri	,921
Değerlendirme	,883
Süreç Kontrolü Ve Gelişimi	,854
Ürün Tasarımı	,752
Kalite Sistem Gelişimi	,820
Çalışanların Katılımı	,922
Tanınma Ve Ödüllendirme	,644
Eğitim Ve Yetiştirme	,690
Müşteri Odaklılık	,725
Kalite yönetimi performansı ölçeği	,724

Bunun yanı sıra üretilen üründe ve sunulan hizmette hata oranı, yıllık üretim değerlerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti, yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti, Sunulan ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi, sunulan hizmetin kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi, önceki yıllara karşılaştırıldığında satışlardaki değişimler, pazar payı gibi sorularda yöneltilmiştir.

Anketimizin üçüncü bölümünde ise anketi yanıtlayan kişilere yönelik, cinsiyet, yaş durumları, eğitim durumları, deneyim durumları, idari konumları, otel işletmesinin sınıfı – türü ve son olarak otelin bulunduğu yer sorulmuştur.

Anketin güvenilirliği konusuna geldiğimizde, Cronbach's Alpha = 0,97 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçta anketimizin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 4'de güvenilirlik analizi istatistikleri gösterilmektedir.

3.2. Araştırmanın Bulguları ve Sonuçları

3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 5’de araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre anketi yanıtlayan yöneticilerin % 65,2’sini erkekler, %34,2’sini, bayanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	n	Yüzde %
Bay	150	65,2
Bayan	80	34,8
Toplam	230	100

Tablo 6’da araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre anketi yanıtlayan yöneticilerin yaş aralıklarına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun, %46,1’inin 26 – 35 yaş aralığında olduğunu görmekteyiz. Diğer yaş dağılımları ise şu şekildedir: ankete katılanların % 7,8’i 19 – 25 yaş aralığında, % 39,6’sı 36 – 45 yaş aralığında ve son olarak geriye kalan % 6,5’i 46 – 55 yaş aralığındadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Yaş	n	Yüzde %
19–25 yaş arası	18	7,8
26–35 yaş arası	106	46,1
36–45 yaş arası	91	39,6
46–55 yaş arası	15	6,5
56 yaş ve üzeri	-	-
Toplam	230	100

Tablo 7’de araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarına baktığımızda, % 39,6’sının orta öğretim kurumlarından mezun olduğu, % 24,8’inin önlisans, % 33’ünün lisans ve % 2,8’inin lisans üstü eğitim aldığını anlıyoruz.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımları

Eğitim durumu	n	Yüzde %
İlköğretim	-	-
Orta öğretim	91	39,6
Önlisans	57	24,8
Lisans	76	33
Lisansüstü	6	2,8

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel konumları dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan yöneticilerin yönetsel konumlarına göre bir tasnif yapılacak olduğunda ankete katılan kişilerin % 1,3’ünün genel müdür, % 36,1’nin departman müdürü ve % 62,6’sının da departman şeflerinden oluştuğunu görmekteyiz.

Buradan da anlaşıldığı gibi, departman şefleri ağırlıklı olarak anketimize katılım göstermişlerdir. Bunun en büyük sebepleri ise departman müdürlerinin ve genel müdürlerin işlerinin yoğunluğu ve anketimize yeterince zaman ayıramayacak olmalarıdır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Konum Dağılımları

Yönetsel konum	n	Yüzde %
Genel müdür	3	1,3
Departman müdürü	83	36,1
Departman şefi	144	62,6
Toplam	230	100

Tablo 9’da araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma süresi dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan yöneticilerin iş tecrübelerine bakacak olursak; % 7’sinin 1 – 5 sene arası deneyime, % 39,6’sının 6 – 10 yıl arası deneyime, % 47,4’ünün 11 – 15 yıl arası deneyime ve son olarak % 6,1’inin ise 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Buradan çıkarılacak bir başka önemli sonuç ise; eğitim durumları ve mesleki deneyim arasında bir paralellik oluşudur. Buna göre eğitim durumunda en yüksek pay orta öğretim kurumları mezunlarına ayrılırken, mesleki deneyim açısından en yüksek pay 11 – 15 yıl arası tecrübeye sahiptir. Bu durumda eğitim kadar tecrübenin de önemli olduğunu anlamamız mümkün olacaktır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımları

Çalışma süresi	n	Yüzde %
1-5 yıl arası	16	7
6-10 yıl arası	91	39,6
11-15 yıl arası	109	47,4
16 ve üzeri	14	6,1
Toplam	230	100

Tablo 10’da araştırmaya katılan otel işletmelerinin türlerinin dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre araştırmaya katılım gösteren otel işletmelerinin % 28,3’ü 4 yıldızlı şehir oteli, % 21,7’si 5 yıldızlı şehir oteli, % 32,6’sı 4 yıldızlı kıyı oteli ve son olarak % 17,4’ü ise 5 yıldızlı kıyı otellerinden oluşmaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türlerinin Dağılımları

İşletme türü	n	Yüzde %
Şehir Oteli 4*	65	28,3
Şehir Oteli 5*	50	21,7
Kıyı Oteli 4*	75	32,6
Kıyı Oteli 5*	40	17,4
Toplam	230	100

Tablo 11’de araştırmaya katılan otel işletmelerinin buldukları yerlere ilişkin dağılımları verilmiştir. Bu tabloya göre araştırmaya katılım gösteren otel işletmelerinin bulunduğu iller bazında bir değerlendirme yapacak olursak en fazla katılımın görüldüğü il % 34,8 ile Antalya’dır. Antalya’yı % 26,1 ile İstanbul, % 23,9 ile Ankara ve % 15,2 ile Muğla illeri izlemektedir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Buldukları Yerlere İlişkin Dağılımları

Yer	n	Yüzde %
İstanbul	60	26,1
Ankara	55	23,9
Antalya	80	34,8
Muğla	35	15,2
Toplam	230	100

3.2.2. Toplam Kalite Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmamıza katılan otel işletmelerinin yöneticilerine sunulan toplam kalite yönetimi uygulamalarının ne derecede uyguladığını gösteren tablolar ve bu tabloların değerlendirmesi yapılacak ve sonuçları yorumlanacaktır. Sırasıyla toplam

kalite yönetimi uygulamaları bölümünde otel işletmelerinde liderlik faaliyetlerine bakış, tedarikçilerle olan ilişkilerde kalitenin fonksiyonu, kalite için vizyon ve planlama hedefleri, işletme içi kalite ve kaliteye ilişkin denetleme ve değerlendirme faaliyetleri, uygulanan süreçler ve bu süreçlerin gelişimine yönelik faaliyetler, ürün ve hizmet tasarımı konusundaki düşünceler, kalite sistem gelişimi, çalışanların işletme içi kalite faaliyetlerine katılımı ve yönetimin katılım konusundaki düşünceleri, işletme içindeki tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerine bakış açısı, çalışanlara verilen eğitim - kaliteye yönelik ve iş becerilerine geliştirmeye yönelik, geliştirme faaliyetleri ve son olarak müşteri memnuniyeti konusundaki durum ortaya konulacaktır.

Bu önermelere verilen cevapların daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi için otel işletmeleri sınıfları ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Önermelere katılım oranlarını belirlemek için aritmetik ortalama değerleri alınarak standart sapma değerleriyle beraber ayrı tablolar halinde sunulmuştur. Bu aritmetik ortama değerleri aşağıda gösterilmiştir:

$$\bar{X} = 1 - 1,49 \text{ "ASLA"},$$

$$\bar{X} = 1,5 - 2,49 \text{ "NADİREN"},$$

$$\bar{X} = 2,5 - 3,49 \text{ "BAZEN"},$$

$$\bar{X} = 3,5 - 4,49 \text{ "GENELLİKLE"},$$

$$\bar{X} = 4,5 - 5 \text{ "HER ZAMAN"}.$$

3.2.2.1. TKY Uygulama Alanları Açısından Araştırma Bulguları

3.2.2.1.1. Liderlik

Liderlik konusu, günlük hayatta olduğu gibi işletme hayatlarında önemli bir yere sahiptir. Lidersiz bir işletme kendine bir yön seçmede oldukça zorlanır diyebiliriz. İşletmede yürütülen tüm işler aslında her bölümde bulunan işletme içi liderler sayesinde yürütülür. Genel müdürler, departman müdürleri, departman şefleri belirli bir gruba, belirli bir sürede, belirli işleri yaparak, belirli bir amacı gerçekleştirmek için yol gösterirler. Bu bölümde otel işletmelerine liderlik faaliyetleri konusunda toplam 8 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 12’de otel işletmelerinin liderlik konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 12. Üst Yönetimin Kaliteye İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
LİDERLİK	3,85	0,45	4,77	0,31	3,84	0,32	4,08	0,26
1. Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır.	3,66	0,73	4,72	0,45	3,37	0,51	3,70	0,46
2. Üst yönetim kalite odaklı kavram ve becerileri öğrenmeye çaba harcar.	3,77	0,63	4,72	0,45	3,56	0,66	4,00	0,45
3. Üst yönetim kalite yönetim faaliyetlerine destek veren çalışanları cesaretlendirir.	3,51	0,73	4,70	0,46	3,25	0,55	3,43	0,55
4. Üst yönetim kalite sorunlarını çözmek için çalışanları yetkilendirir.	3,57	0,75	4,74	0,53	3,25	0,55	3,58	0,59
5. Üst yönetim işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmeleri için gerekli kaynakları sağlar.	3,49	0,73	4,74	0,44	3,97	0,85	4,38	0,63
6. Üst yönetim, yönetim kurulu toplantılarında kaliteye ilişkin konularda tartışır.	3,77	0,63	4,80	0,40	3,65	0,58	3,93	0,53
7. Üst yönetim üründen ziyade ürünün kalitesine odaklanır.	4,28	0,63	4,84	0,37	4,77	0,45	4,73	0,51
8. Üst yönetim işletmenin uzun vadede başarılı olmasını esas alır.	4,72	0,48	4,86	0,35	4,91	0,29	4,95	0,22

“Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine katılır.” şeklindeki ilk önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle evet derecesine yakın bir tutum sergilemişlerdir. Aynı önermede 5 yıldızlı şehir otellerinin ortalaması ise her zaman şeklinde gerçekleşmiştir. Buradan da 5 yıldızlı şehir otellerinin her zaman kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katıldığını göstermektedir. Bu önermeden anlaşılacak olan, 4 yıldızlı şehir otellerinin kalite yönetimi faaliyetlerine katılım konusunda 5 yıldızlı şehir otellerine göre daha az önem verdikleridir.

İlk önermeye 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerinin verdiği yanıtlardaki ortalama değerlere bakıldığında 4 yıldızlı kıyı otellerinin yöneticilerinin bazen kalite yönetimi faaliyetlerine katıldığını, 5 yıldızlı kıyı otellerinin yöneticilerinin ise genellikle kalite yönetimi faaliyetlerine katıldığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında 4 yıldızlı kıyı otellerinin kalite açısından kurumsal olarak hareket etmediği bazen kalite yönetimi faaliyetlerine katılım sağlandığı gözlenmektedir. 5 yıldızlı kıyı otellerinde ise durum biraz daha iyidir. Zira buradaki yöneticileri kaliteyi geliştirebilmek için daha fazla çaba sarf etmektedir.

Liderlik konusundaki ikinci önerme ise “Üst yönetim kalite odaklı kavram ve becerileri öğrenmeye çaba harcar.” şeklindedir. 4 yıldızlı şehir otelleri bu önermeye genellikle şeklinde yanıtlamışlardır. 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde yanıtlamışlardır. Buradan da 5 yıldızlı şehir otellerinin yöneticilerinin eğitime ve gelişime açık olduğunu anlamak mümkündür.

Verilen ikinci önermeye, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise birbirlerine yakın ortalamalarla genellikle şeklinde cevap vermişlerdir. Kalite odaklı kavram ve becerilerin öğrenilmesinin işletmenin başarısı doğrudan etkileyeceği göz önüne alındığında bu sonuçların alınması normal olarak karşılanabilir. 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerinin genellikle sezonluk çalıştığı ve işgören devir hızının şehir otellerine oranla daha çok olduğu göz önüne alındığında bu otellerdeki yöneticilerin kendi kariyerleri açısından faydalı olacağını düşündükleri kalite odaklı kavram ve becerileri öğrenmesi normaldir.

Üçüncü önermemiz, “Üst yönetim kalite yönetim faaliyetlerine destek veren çalışanları cesaretlendirir.” şeklindedir. Bu önermeye paralel dördüncü önermemizde ise, “Üst yönetim kalite sorunlarını çözmeye çalışanları yetkilendirir.” şeklindedir. Bu iki önermede de 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle evet şeklinde bir tutum sergilemişlerdir. Diğer iki önermede de olduğu gibi 5 yıldızlı şehir otellerinin yöneticileri bu önermeleri her zaman şeklinde yanıtlamışlardır. Buradan da 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışanların kalite yönetimine destek vermesi açısından teşvik edildiği ve kalite sorunlarının çözümünde yönetimle iş birliği yaptığı anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda da bu işletmelerin çalışanlarının işletmelerine örgütsel açıdan bağlılıklarını da arttırılmaktadır. Ayrıca iş tatmin dereceleri yükselmekte, iş motivasyonları arttırılmakta ve TKY için önemli olan sıfır hata ile üretim ve sunum için gayretli çalışanlar olmasına sebebiyet vermektedir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerinde ise bu önermelere katılım durumu bazen şeklinde sonuçlanmıştır. Dördüncü önerme de 5 yıldızlı otel işletmeleri çok az bir farkla da olsa genellikle şeklinde cevaplar vermiştir. Tabiki burada işletme yönetiminin olaylara, yapılan işlere, kaliteye ve çalışanların durumlarına bakışı da önemlidir. İşletmenin ekonomik durumunun da göz ardı edilmemesi gerekir. Zira yapılacak en ufak bir hata, hizmet endüstrisinde telafi edilemeyen kayıplara yol açabilir. Birde bu işletmelerin sezonluk çalıştıkları baz alındıklarında durumun ciddiyeti ortadadır ve her işin

başarılmasında yöneticiler hep vardır ve kesinlikle çalışanlara çok fazla inisiyatif verilmesi söz konusu değildir.

Liderlik bölümünün beşinci önermesinde, “Üst yönetim işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmeleri için gerekli kaynakları sağlar.” Şeklinde bir önerme verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ile 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermeye genellikle şeklinde cevap vermişler, 5 yıldızlı şehir otelleri ise bu önermeyi her zaman şeklinde yanıtlamışlardır. Buradan anlaşılacak olan işletmelerin çalışanlarını önemsedikleri ve onları eğitilip yetiştirilmelerinde kaynak sağladıkları ortaya konulmuştur. Kuşkusuz hizmet sektöründe en önemli üretim faktörü insandır. Emek – yoğun bir sektör olan turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri de otomasyonunun neredeyse sıfır olduğu işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında işletme çalışanlarının sürekli iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve eğitilmesi müşteri memnuniyeti için olmazsa olmaz kurallarından bir tanesidir. Bu durum çalışanın düşüncesinde işletmenin ona verdiği değer bir göstergesi olarak sayılabilir. Bu durumda çalışan işletme benim gelişimim için bana eğitim veriyor diye düşünmeye teşvik edilir ve örgütsel motivasyonu, işe bağlılık, ait olma ve ekip olma duygusuyla beraber işletme için elinden gelenin en iyisini yapma çabası içerisine girer. Burada da en kazançlı olan işletme olur.

Liderlik bölümünde sunulan altıncı önermede, “Üst yönetim, yönetim kurulu toplantılarında kaliteye ilişkin konularda tartışır.” biçimindedir. 4 yıldızlı şehir otellerinin bu önermeye katılım derecesi genellikle şeklinde olmuştur. 5 yıldızlı şehir otellerindeki durum ise, her zaman şeklindedir. İşletme içinde yapılan işletmenin başarısını, amaçlarını, hedeflerini ve planlarını doğrudan etkileyebilecek yönetim kurulu toplantılarında 5 yıldızlı şehir otelleri kaliteye ilişkin konuları tartışarak, sundukları mal ve hizmetlerin daha kaliteli olmasını arzulamakta olduğunu anlayabiliriz. 4 yıldızlı şehir otelleri ise kalite biraz daha geri plana atılmış gibi gözükse de bu işletmelerde kaliteli mal ve hizmet sunumu için ellerinden geldiğince çaba sarf etmektedirler.

Bu önermeye 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri de genellikle şeklinde yanıtlamışlardır. Bu tür işletmeler için kaliteli mal ve hizmet sunumu şehir otellerine göre biraz daha ön planda olmalıdır. Bu yüzden de kaliteyi konuşarak ve tartışarak işletmede toplam kaliteyi yakalamak her şeyden önce müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Unutmamak gerekir ki, otelcilik sektöründe ürün birleşiktir ve ürünün parça parça değerlendirilmesi

zordur. Sonuçta ulaşılan toplam bir başarı vardır. Sezonluk çalışan bu tür işletmeler için memnun kalmış bir konuk her şeyden önemlidir.

“Üst yönetim üründen ziyade ürünün kalitesine odaklanır.” şeklindeki yedinci önermede ise işletme türleri doğrudan katılım göstermişler ve her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Sadece 4 yıldızlı otel işletmelerindeki durum biraz her zamandan aşağı bir seviyededir. Ürün kalitesi her şeyden önemli olmalıdır. Daha öncede belirtildiği gibi birleşik ürün sunulan bir sektörde bir departmandaki ürünlerin sorunlu veya hatalı olması tüm ürünün başarısını doğrudan etkilemektedir.

Liderlik bölümündeki son önerme ise, “Üst yönetim işletmenin uzun vadede başarılı olmasını esas alır.” şeklindedir. Bu önermede tüm işletme türleri her zaman şeklinde yanıt vermişlerdir. Aslında bu sadece otelcilik sektörü açısından değil tüm endüstrilerde geçerli bir durumdur. İşletmelerin kısa dönemli hedefleri sadece uzun dönemde başarılı olması içindir. Çünkü işletme belirli bir vizyon belirlemiştir ve bu vizyona ulaşmak içinde üzerine düşen misyonları yerine getirmesi gereklidir. İşletmelerde asıl hedef asla anlık başarılar, günü kurtarmak olmamalı aksine işletmeyi uzun vadede nasıl başarılı hale getirebiliriz sorusunun cevabı aranmalıdır.

Liderlik bölümüne ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olursa, liderlik konusunda yönetilen 8 sorunun işletme türleri açısından genel aritmetik ortalamaları şu şekildedir: 4 yıldızlı şehir otellerinin genel ortalaması genellikle, 5 yıldızlı şehir otellerinin ortalaması her zaman, 4 yıldızlı kıyı otellerinin ortalaması genellikle, 5 yıldızlı kıyı otellerinin ortalaması ise genellikle'dir.

Liderlik konusunda 4 yıldızlı şehir otelleri ve 4 yıldızlı kıyı otellerinin birbirlerine çok yakın ortalamalar gösterdikleri ortadadır. Bu durumda yönetilen bu önermeler katılım dereceleri “genellikle” şeklindedir. 5 yıldızlı kıyı otelleri 4 yıldızlı otellere göre biraz daha yüksek bir ortalamaıyla “genellikle” şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Farklı olarak sadece 5 yıldızlı şehir otelleri vardır. Bu işletmelerin önermelere katılım ortalaması “her zaman” şeklinde olmuştur. Bu durumu değerlendirirken profesyonel yönetim anlayışını da unutmamak gerekir. 5 yıldızlı şehir otellerinde profesyonel bir yönetim anlayışı, kaliteyi ön plana çıkaran tutumlar söz konusu olup bununla beraber bir toplam kalite felsefesinin bu bölüm açısından benimsenmesi söz konusudur. 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleriyle, 5 yıldızlı kıyı otellerinde ise yönetim açısından kalitenin

daha yeni yeni tanınması ve benimsenmesi söz konusudur. Ancak ortalama değerlere bakıldığında bu işletmelerde kaliteyi tüm işletmeye yayabilmek için gayret içerisindedirler.

3.2.2.1.2. Tedarikçi Kalite Yönetimi

Tedarikçi kalite yönetimi dendiğinde akla gelen işletmeye her türlü mal ve hizmeti sunan işletmelerin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesine ilişkin durumlardır. Şüphesiz ki, kaliteli malzeme olmadan kaliteli mal ve hizmet üretmek söz konusu değildir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerine mal ve hizmet sağlayan tedarikçi işletmelerin kalite denetiminin yapılması ve kaliteli mal ve hizmet alınması artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Güvenilir ve kaliteyi ön planda tutan bir tedarikçi, işletmenin başarısına büyük katkı sağlayacaktır. Ancak günümüz ekonomik koşullarında birçok işletme kaliteli değil ucuz ürünleri üretimde kullanmaktadır. Bu bölümde otel işletmelerinin tedarikçi kalite yönetimine bakışlarını anlayabilmek için 6 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 13’de otel işletmelerinin tedarikçi kalite yönetimi önermelerine katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 13. Üst Yönetimin Tedarikçi Kalite Yönetimine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
II. TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİMİ	4,08	0,50	4,67	0,36	4,15	0,33	4,24	0,34
1. Otelimiz tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği ilişkileri kurmaktadır.	4,42	0,53	4,70	0,46	4,53	0,50	4,50	0,51
2. Otelimiz tedarikçi seçmede ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.	4,38	0,49	4,74	0,44	4,51	0,53	4,68	0,47
3. Otelimiz tedarikçinin kaliteyle ilgili faaliyetlerine her zaman katılır.	3,83	0,86	4,54	0,61	3,96	0,42	4,05	0,45
4. Otelimiz tedarikçilerin ürünlerinin performansı hakkında daima geri bildirim sunar.	4,00	0,64	4,56	0,61	3,92	0,61	4,05	0,50
5. Otelimiz tedarikçi performansı hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptir.	3,86	0,79	4,68	0,47	3,93	0,50	4,13	0,33
6. Otelimiz düzenli olarak tedarikçilerin kalite denetimini sağlar	3,98	0,76	4,82	0,39	4,03	0,57	4,03	0,62

“Otelimiz tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği ilişkileri kurmaktadır.” şeklindeki ilk önermede 4 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri birbirilerine yakın

ortalamalarla genellikle şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. 5 yıldızlı şehir otellerinin bu önermeye verdikleri cevapların ortalaması ise, her zaman olmuştur. İşletmelerin hepsinin onlara mal ve hizmet üretmek için mal ve hizmet sağlayan tedarikçi işletmelerle uzun vadeli ilişkiler ve işbirliği kurmaları ürün başarısı için önemli bir etkidir. Bu önermenin sonucunda da tüm işletme türlerinin tedarikçi işletmelerle uzun vadeli işbirliğine gittikleri ortadadır. Sık sık tedarikçi işletmeyi değiştirmek ürün kalitesini ve müşteri memnuniyeti etkileyebilir.

Tedarikçi kalite yönetimi bölümümüzdeki ikinci önermede, “Otelimiz tedarikçi seçmede ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.” şeklindedir. Bu önermeye yine 4 yıldızlı şehir otelleri hariç diğer işletmeler her zaman şeklinde yanıt vermişlerdir. 4 yıldızlı şehir otelleri ise diğer işletme türlerine göre biraz daha düşük bir ortalama ile genellikle diyerek konunun önemini ortaya koymuşlardır. Kuşkusuz kaliteli malzeme olmadan kaliteli bir mal/hizmet çıktısı elde etmek mümkün değildir. Bu yüzden mal alımı yapılırken ürün kalitesi ön planda tutulmalıdır. İşletmelerde kaliteli mal ve hizmet almanın kaliteli mal ve hizmet sunmada önemli olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır. İster şehir oteli olsun ister kıyı oteli olsun sonuç aynıdır; kaliteli malzeme olmadan kaliteli mal/hizmet sunumu mümkün değildir.

Üçüncü önermemiz, “Otelimiz tedarikçinin kaliteyle ilgili faaliyetlerine her zaman katılır.” şeklindedir. Bu önermeye bakıldığında 4 yıldızlı şehir otelleri, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri hem fikir olarak genellikle şeklinde bir tutum sergilemişler, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Tedarikçinin mal ve hizmetlerinin sunulan mal ve hizmetlere katkısını daha önce belirtmiştik. Bu önermede de bu sonuca paralel bir cevap ortaya çıkmıştır. Yalnızca burada akla takılan soru şudur; kıyı otelleri açısından tedarikçi işletmenin kaliteyle ilgili faaliyetlerine katılmak ne derece mümkündür? Sezonun yoğun olduğu dönemlerde bu durum bir zaman kaybı olarak görülebilir. İşletmeler bu durumu gereksiz bir ayrıntı olarak değerlendirebilir. Tedarikçinin kaliteyle ilgili tüm faaliyetlerine katılınması değil, kalitesiz mal ve hizmet alımlarından sonra tedarikçiyi değiştirmeye yönelinebilir. Şehir otelciliğinde ise, bundan daha farklı bir durum söz konusudur. Böyle olmasının sebebi ise yılın 12 ayı da hizmet vermeleri, kıyı otelleri gibi sezonluk çalışmamaları gösterilebilir. Ancak yinede

tüm işletmeler tedarikçinin mal ve hizmetlerinin kaliteli olması hususunda birleştikleri için tedarikçinin kaliteyle ilgili faaliyetlere katıldıklarını belirtmişlerdir.

Dördüncü önermede yöneltilen “Otelimiz tedarikçinin ürünlerinin performansı hakkında daima geri bildirim sağlar.” cümlesine diğer önermelere paralel 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri, 5 yıldızlı kıyı otelleri genellikle şeklinde bir cevap vermiştir. 5 yıldızlı şehir otellerindeki durum ise değişmemiş diğer önermelerde olduğu gibi her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Tedarikçi ürünlerin kaliteli olup olmadığı hakkında işletmelerin geri bildirim sunması doğal bir olaydır. Buradan da işletmelerin etkili bir denetim mekanizmasına sahip olduğunu söylememiz mümkündür. Satın alınan bir malzemenin bozuk – hatalı – eksik çıkması işletmeyi zarara sokabilir. Otel işletmeleri bunun üstesinden ancak onlara mal ve hizmet sunan tedarikçilere haberleşerek gelinilebilir.

Beşinci önermede, “Otelimiz tedarikçi performansı hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptir.” şeklinde bir cümle verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermeye genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman diyerek diğer önermelerle bir paralellik ortaya koymuşlardır. Bu paralelliğin olması normaldir, aksine bir paralellik olmasa tam anlamıyla diğer önermelerle bir çelişki ortaya çıkar. Daha öncede belirtildiği gibi tedarikçi işletmeler otel işletmeleri açısından son derece önem taşıyan işletmelerdir. Bu yüzden işbirliği yaptıkları tedarikçi işletmelerin performansları hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaları şarttır.

Altıncı önermede yine diğer önermelerle paralel bir sonuç ortaya çıkmıştır. “Otelimiz düzenli olarak tedarikçilerin kalite denetimini sağlar.” önermesinde durum yine aynıdır. 4 yıldızlı şehir ve kıyı ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise, her zaman şeklinde bir ortalama sağlamışlardır. Kalitede denetim önemli bir unsurdur. Kaliteli mal ve hizmet alınıyor mu? Alınan ürünler hangi şartlarda üretiliyor? Sağlıklı mı değil mi? Bozuk - hatalı malzeme var mı? şeklindeki sorunların cevaplanabilmesi için işletmelerin tedarikçileri denetlemesi ve gerekli kalite kriterlerine uyum sağlayıp sağlamadıklarını bilmesi gerekir.

Tedarikçi kalite yönetimini toplam olarak değerlendirdiğimizde burada sunulan 6 önermede işletmelerin elde ettikleri ortalamalara karşılık gelen değerler, 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ve 5 yıldızlı kıyı otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise, her zaman şeklinde bir ortalama sağlamışlardır. Bu bölümden anlaşılacak olan işletmelerin

hepsinin kendilerine mal ve hizmet sağlayan tedarikçi işletmelerin kalite yönetimlerini önemsedikleridir.

3.2.2.1.3. Vizyon ve Planlama Hedefleri

Bir işletmenin vizyonu işletmenin uzun vadedeki amacını ortaya koyar. Vizyonu gerçekleştirmek için birçok yöntem, hedef ve program benimsenir. Amaç en kısa yoldan vizyonu gerçekleştirmektir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmeleri açısından işgörenlerinde vizyonu gerçekleştirme de etkin bir rolü vardır. Çünkü bu sektörde en önemli üretim faktörü insandır. İşletmede çalışanların işletme vizyonuna uygun hareket edebilmesi için üst yönetimin belirli programları benimsemesi, belirli planlar yapması şartını ortaya koyar. Bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirebilmesi buna göre planlama hedefleri ortaya koyması gerekir. Vizyon ve planlama hedeflerini işgörenlerle kaynaştırmak için TKY' ye ihtiyaç olacağı düşüncesindeyiz. Bu yüzden araştırmamızın bu kısmında vizyon ve planlama hedeflerine ilişkin üst yönetimin tutumunu ortaya koymak için işletmelere vizyon ve planlama hedeflerine ilişkin 8 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 14'de Üst yönetimin vizyon ve planlama hedefleri konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 14. Üst Yönetimin Vizyon ve Planlama Hedeflerine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
III. VİZYON VE PLANLAMA HEDEFLERİ	4,31	0,48	4,81	0,32	4,07	0,28	4,14	0,28
1. Otelimizin uzun dönemli ve açık bir vizyonu vardır	4,63	0,55	4,88	0,33	4,43	0,50	4,55	0,50
2. Vizyonumuz işgörenlerde kalite yönetimine olan bağlılığı etkin bir şekilde destekler.	4,12	0,63	4,76	0,43	3,89	0,56	4,08	0,47
3. Otelimiz kısa dönemli net bir iş performans planı vardır.	4,28	0,52	4,84	0,37	4,17	0,45	4,45	0,50
4. Otelimizin net bir kalite politikası vardır.	4,37	0,55	4,80	0,40	4,07	0,30	4,18	0,38
5. Otelimiz detaylı kalite amaçlarına sahiptir.	4,35	0,57	4,84	0,37	4,07	0,34	4,10	0,30
6. Otelimizin etkin kalite geliştirme planları vardır.	4,20	0,77	4,76	0,43	4,09	0,37	4,08	0,27
7. Çeşitli politika ve planlar işgörenlerle en iyi şekilde ilişkilendirilir.	4,26	0,67	4,80	0,40	4,03	0,37	4,00	0,39
8. Politika ve planları geliştirmede her kademedeki çalışanların desteğine başvurulur.	4,23	0,70	4,78	0,42	3,81	0,48	3,68	0,69

Bu tabloya göre ilk önermemiz olan, “Otelimizin uzun dönemli ve açık bir vizyonu vardır.” önermesine 4 yıldızlı kıyı otelleri hariç tüm diğer işletmeler her zaman demişlerdir. 4 yıldızlı kıyı otelleri ise yüksek bir ortalamaıyla genellikle şeklinde bir cevap vermiştir. Bu önermede ortaya çıkan, işletmelerin uzun vadeli bir vizyona sahip oluşudur. İşletmelerin uzun vadede kendilerine bir hedef saptamadan yola devam etmeleri zordur. Bu açıdan benimsenen vizyon işletmenin varlığının devamını, rekabet durumunu ve işgörenlerin durumunu doğrudan etkileyebilir. Uzun dönemde kendisine sağlam bir vizyon benimseyen bir otel işletmesi, bu vizyonu gerçekleştirecek misyonları yerine getirmek şartıyla, başarılı olabilir. Araştırmamıza katılan tüm otel işletmeleri bu önermede hem fikir olarak bir işletme açısından vizyonun ne derecede önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Türü, sınıfı ve yıldız sayısı ne olursa olsun bir otel işletmesinin kendine bir vizyon oluşturması ve o vizyona göre hareket etmesi en büyük zorunluluktur. Bir nevi işletmeler vizyonlarını gerçekleştirmek için kurulurlar.

İkinci önermemizde, “Vizyonumuz işgörenlerde kalite yönetimine olan bağlılığı etkin bir şekilde destekler.” şeklinde bir cümle verilmiştir. Bu önermeye katılım ortalamalarına baktığımızda 4 yıldızlı şehir ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri birbirlerine yakın ortalamalar ortaya koymuş ve genellikle şeklinde bir durum ortaya koymuşlardır. 5 yıldızlı şehir otelleri ise bu önermede, her zaman cevabını vermiştir. Bu sonuçta bize göstermektedir ki, 4 yıldızlı şehir ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri daha henüz 5 yıldızlı şehir otelleri kadar kaliteyi benimsememişlerdir. Aslında burada kalite yönetimine bakışta çok önemlidir. Otellerin kuruluş yerlerine ve tarihleri, ne tür işletmeler oldukları, sermaye durumları, işgören sayıları, maliyetleri, kalite yönetimi konusundaki bilinç durumuna bakmak ve tüm işletmeyi bir bütün olarak ele almak gerekir. Ancak 5 yıldızlı şehir otellerinde kaliteye daha önce geçildiği ortadadır. 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri, 5 yıldızlı kıyı otelleri daha geçiş aşamasını tamamlayamamış veya geçiş sürecinde olduklarını belirtmemiz mümkündür.

Üçüncü önermemiz, “Otelimiz kısa dönemli net bir iş planına sahiptir.”. Bu önermedeki katılım ortalamalarında 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle şeklinde cevap vermişler, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Kısa dönemli net bir iş planına sahip olmak, işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşması bakımından önemlidir. Çünkü belirlenen vizyona ulaşılması uzun dönemli bir süreçtir ve bu sonuca

ulaşılması için kısa dönemli net iş planlarının olması gerekir. Şehir otelleri de bu önermede kısa dönemli net bir iş planına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Bu önermede kıyı otelleri ise hem fikir olmuşlar ve iki grupta genellikle otelimizin kısa dönemli net bir iş planı vardır fikrinde birleşmişlerdir. Şehir otellerinde de belirtildiği üzere kısa dönemli net bir iş planına sahip olmak, amaçları gerçekleştirebilmek açısından son derece önemlidir. Kıyı otelleri de şehir otellerine benzer bir tutum sergilemişlerdir.

Dördüncü önermede, “Otelimizin net bir kalite politikası vardır.” şeklinde bir cümle verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise yüksek bir ortalamayla her zaman şeklinde bir cevap vermişlerdir. Buradan otel işletmelerinin net bir kalite politikası olduğunu söylememiz mümkündür. Ancak bu 5 yıldızlı şehir otellerinde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bu önermeye katılım ortalamaların kıyı otellerine baktığımızda birbirlerine yakın bir tutumla genellikle şeklinde bir cevap alınmıştır. Kıyı otellerinin de, şehir otelleri gibi, cevabı otelimizin net bir kalite politikası vardır olmuştur. Net bir kalite politikasına sahip olmak kuşkusuz hem müşteri memnuniyeti hem de işgören memnuniyeti açısından önemlidir. Burada akla gelen bir başka konu ise; bu kalite politikalarının içeriğidir. Kalite politikalarının olması bile işletmelerin başarıya yaklaşmasında önemli bir adımdır.

Beşinci önermemiz dördüncü önermemizle paraleldir. Bu önermede “ Otelimizin detaylı kalite amaçlarına sahiptir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede de dördüncü önermeye paralel bir tutum ortaya çıkmıştır. Zira 4 yıldızlı şehir otelleri bu cümleye genellikle derken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde bir cevap vermişlerdir. Detaylı kalite amaçlarına sahip olmak işletmenin uzun dönemli başarısını doğrudan etkileyecek ve oluşturulan kalite politikalarının uygulanmasına yardımcı olacaktır.

Kıyı otelleri ise bu önerme de, yine diğer önermelerde olduğu gibi genellikle şeklinde bir cevap vermişlerdir. Kıyı otelleri de şehir otelleri gibi detaylı kalite amaçlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kalite amaçlarına uygun planlar ve politikalarda işletmenin yine uzun vadeli vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Bu şekilde işletme uzun dönemde kalite açısından daha verimli hareket edecektir.

Yine dördüncü ve beşinci önermeye paralel olan altıncı önermemizde işletmelere, “Otelimizin etkin kalite geliştirme planları vardır.” cümlesi yöneltilmiştir. Bu önermeye de 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle derken, 5 yıldızlı şehir otelleri de her zaman demişlerdir. Kalite amaçlarına ulaşmak için kalite politikalarını benimsediklerini belirten işletmeler bunlara ilave olarak etkin kalite geliştirme planlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Amaç kaliteye ulaşmaksa, en iyi kalite mal/hizmet sunabilmek için sürekli geliştirme esastır. Toplam kalite felsefesinin özünde sürekli iyileştirme ve geliştirme olduğu unutulmamalıdır.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede genellikle kalite geliştirme planlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. İşletmeler kalite geliştirme planlarına sahip olduklarında TKY’ nin bu işletmelerde uygulandığını söylememiz mümkün olacaktır.

Yedinci önermede, “Çeşitli politika ve planlar işgörenlerle en iyi şekilde ilişkilendirilir.” cümlesi işletmelere yöneltilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri de her zaman şeklinde bir ortalama yakalamışlardır. 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerindeki durum ise önceki önermeden farksız bir şekilde genellikle olmuştur. Belirlenen kalite amaçlarına ulaşmak için belirli politikalar ve planlar yapmak gerektiğini zaten işletmeler daha önceki önermelerde belirtmişlerdi. Buna ilave olarak koşullara bağlı olarak kalite geliştirme planlarının olduğunu da belirtmişlerdi. Ancak burada son üç önermenin (4., 5., 6.) yerine getirilebilmesi için bunların işletmede mevcut işgörenlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinde en önemli üretim faktörü insandır ve sonucun böyle çıkması kaçınılmazdır. İşletmenin mutlak ve sürekli başarı için yapılan planların ve politikaların işgörenlerle ilişkilendirilmesi şarttır.

Vizyon ve planlama hedefleri bölümün son önermesinde, “Politika ve planların geliştirilmesinde her kademedeki çalışanların desteğine başvurulur.” cümlesi verilmiştir. Şehir otelleri açısından bakıldığında, bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle politika ve planların geliştirilmesinde her kademedeki çalışanların desteğine başvurduklarını, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman politika ve planların geliştirilmesinde tüm çalışanların desteğine başvurduklarını belirtmişlerdir.

TKY’ nin en önemli ilkelerinden bir tanesi de çalışanların katılımı konusudur. Bu konuyu araştırmamızın çalışanların katılımı bölümümüzde daha ayrıntılı şekilde

aktaracağız. Ancak yüzeysel olarak baktığımızda her kademedeki işgörenlerin politika ve planların geliştirilmesinde fikrinin alınması işletmeyi başarıya ulaştırabilecek bir durumdur. Böylece işgörenlerin örgütsel bağlılığı da artacaktır.

Kıyı otelleri bu önermede genellikle şeklinde bir durum ortaya koymuşlardır. Ancak 4 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede ortalamalarda 5 yıldızlı rakiplerini geçmişlerdir. 5 yıldızlı kıyı otellerinde bu önermede katılım biraz kararsızlık bazen ve genellikle arasında kalındığını bize göstermektedir. Ancak burada kıyı otelleri açısından göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek vardır. Bu gerçekte kıyı otellerinde işgören devir hızının daha yüksek oluşudur. Yani 4 veya 5 yıldızlı bir kıyı oteli aynı işgören kadrosunu uzun süre bir arada tutmakta zorlanmaktadır. Bunun en önemli nedeni sezonluk çalışmaları ve sezon sonunda maliyetlerin indirilmesi gerekliliğidir. Öncede belirtildiği gibi katılım bölümümüzde konu hakkında daha geniş bir bilgi sunulacaktır.

Vizyon ve planlama hedefleri bölümünde tüm önermelerin genel ortalamalarına bakıldığında sonuç olarak ortaya çıkan durum şu şekildedir: Şehir otelleri 4 yıldızlılar genellikle bu önermelere katıldıklarını, 5 yıldızlılar ise her zaman bu önermelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

Kıyı otellerindeki durum ise, şehir otellerine nazaran biraz daha düşük ortalamalarla, genellikle bu önermelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin vizyon ve planlama konusunda hassas olduğunu söylememiz mümkündür. Bu iki önemli unsur işletmelerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Vizyona ulaşabilmek için planlama yapmak gereklidir. Planlama hedeflerinin sapmaması vizyona ulaşılması açısından önemlidir. İşletmenin vizyon olarak koyduğu hedefe ulaşabilmek için birçok şeyin yolunda gitmesi gereklidir. Kalite amaçları benimsemek, bu amaçlara ulaşabilmek için politika ve planlar oluşturmak, kalite geliştirme sistemine sahip olmak ve tüm bu süreçleri işgörenlerle ilişkilendirmek ve onlarında desteğini almak işletmenin hedeflediği vizyona ulaşmasını sağlayacaktır.

3.2.2.1.4. Değerlendirme ve Denetleme

Kalitenin uygulanıp uygulanmadığını anlamak için değerlendirme ve denetleme faaliyetleri yapmak işletmenin içinde bulunduğunu ortaya koymak için gereklidir.

Değerlendirme ve denetleme faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler hedeflenenle gerçekleşen arasındaki farkın belirlenmesini sağlayacaktır.

Bu farkın bilinmesi işletmelerin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu bölümde otel işletmelerinin kalite yönetimine ilişkin değerlendirme ve denetleme faaliyetlerini anlayabilmek için 9 adet önerme yöneltmiştir.

Tablo 15’de Üst yönetimin değerlendirme ve denetleme faaliyetleri konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 15. Üst Yönetimin Değerlendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
IV. DEĞERLENDİRME VE DENETLEME	3,80	0,42	4,53	0,34	3,75	0,29	3,84	0,25
1. Otelimiz belirlenen iş stratejilerini düzenli olarak denetler.	4,22	0,62	4,72	0,45	4,32	0,52	4,58	0,50
2. Otelimiz kalite denetimini düzenli olarak yapar.	4,11	0,59	4,70	0,46	4,01	0,35	4,28	0,51
3. Otelimizde kıyaslama (benchmarking) kullanılır	3,49	0,56	4,14	0,64	3,93	0,50	4,05	0,45
4. Otelimiz genellikle kalite odaklı maliyet yöntemini kullanır.	3,66	0,59	4,46	0,65	3,39	0,52	3,50	0,51
5. Otelimiz hata oranı ve fireler gibi detaylı kalite odaklı verilere sahiptir.	3,52	0,64	4,28	0,50	3,53	0,53	3,50	0,51
6. Otelimizin yönetimini değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	3,35	0,67	4,48	0,58	3,17	0,42	3,15	0,36
7. Bütün departmanların performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	3,55	0,59	4,48	0,50	3,28	0,51	3,33	0,47
8. İşgörenlerin performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	3,52	0,59	4,58	0,50	3,43	0,52	3,43	0,50
9. Değerlendirmenin amacı eleştiri değil geliştirmedir.	4,75	0,43	4,90	0,30	4,64	0,51	4,75	0,44

Bu bölümdeki ilk önerme, “Otelimiz belirlenen iş stratejilerini düzenli olarak denetler.”’dir. Bu önermeye katılım ortalamalarına bakıldığında, 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman belirlenen iş stratejilerinin düzenli olarak denetlendiğini belirtmektedir. Denetleme faaliyeti işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. İşletmeler bu şekilde belirlenen iş stratejilerine ne derece uyulduğunu, sapmaların nerelerde olduğunu anlamak için denetleme yapmak ve ortaya çıkan sonuçları yorumlamak zorundadır. Belirlenen stratejilere ne derece uyulduğunun bilinmesi, ters giden bir durum olursa erken tedbir alınması sağlamaktadır. Şehir otelleri

de bu konuda denetleme faaliyetlerinin işletmede etkin bir biçimde uygulandığını belirtmişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerindeki duruma bakıldığında, 4 yıldızlı kıyı otelleri bu önermeye genellikle, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Kıyı otelleri de şehir otelleri gibi denetleme konusunda hassastır ve düzenli olarak iş stratejilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini veya ne derecede gerçekleştiğini, aksamaların nerelerde olduğunu bilebilmek için denetleme yapmaktadırlar.

İkinci önermede, “Otelimiz kalite denetimini düzenli olarak yapar.” cümlesi verilmiştir. Bu önermeye 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman cevabını vermiştir. Birinci önermeyle paralel işletmeler kalite denetimini yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Kuşkusuz kaliteyi temel amaç olarak benimsemenin yanında benimsenen bu kalite anlayışının ne kadar uygulandığını görmekte önemlidir. Bunun içinde kalite denetiminin yapılması ve gerekirse tedbir alınması gereklidir.

Kıyı otelleri açısından bakıldığında 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede hem fikirdir. İki grupta bu önermeye genellikle cevabını vermiştir. Kaliteyi temel prensip olarak benimsemenin yanında denetiminde önemli olduğu anlaşılmıştır. Kalite denetimi sırasında iyi – kötü yönlerin görülmesi, uygulamadaki aksamalar varsa bunların neler olduklarını anlamak mümkün olacaktır.

Üçüncü önermede, “Otelimiz kıyaslama (benchmarking) kullanır.” cümlesi verilmiştir. 4 yıldızlı şehir otelleri bazen kıyaslama kullandıklarını belirtirken 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle kıyaslama kullandıklarını belirtmişlerdir. Kıyı otelleri de kıyaslamayı genellikle kullandıklarını belirtmişlerdir. Modern yönetim yaklaşımlarından bir tanesi olan kıyaslama'nın özünde mukayese karşılaştırma vardır. Bu mukayese her şeyle ilgili olabilir. Örneğin geçen yıla göre, rakiplere göre gibi birçok şeye göre işletme kendisini kıyaslayabilir ve duruma göre nerede olduğunu belirleyebilir. Rakiplere göre kaliteli ürün sunmak veya geçen yıla göre satışlardaki %20'lik bir artış kıyaslamaya örnek teşkil edebilir. Aslında işletme yönetiminde kıyaslama kullanıldığında, toplam kalite yönetiminin en önemli ilkesi yerine getirilmiş olabilir. Bu ilke sürekli gelişimdir. İşletmeler genellikle kıyas yaparken hep kendilerini daha iyi koşullarla kıyaslarlar. Böylece günün şartlarından daha iyi duruma çıkabileceklerini düşünürler. Böyle

düşünüldüğünde kıyaslamamanın TKY' nin önemli parçalarından biri olduğunu söylemek mümkündür.

Dördüncü önermede, “Otelimiz genellikle kalite odaklı maliyet yönetimini kullanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri genellikle kalite odaklı maliyet kullandıklarını belirtmişlerdir. Kalite odaklı maliyet kullanmak işletmeler açısından önemlidir. Kalite maliyetleri, hata oranı, iç hata ve dış hata maliyetlerinin bilinmesi işletmelerin daha sağlıklı değerlendirme yapmasını sağlayacaktır.

4 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede bazen kalite odaklı maliyet kullanılır şeklinde bir cevap vermişler, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle kalite odaklı maliyet kullanırız şeklinde cevap vermişlerdir. Kalite odaklı maliyet kullanabilmek için belirli bir kalite bilincinin tüm işletme tarafından benimsenmesi gereklidir. Araştırmamıza katılan işletmeler dâhilinde işletmelerin büyük bir kısmında belirli bir kalite bilincinin oluştuğunu söylemek mümkündür.

Beşinci önermede, “Otelimiz hata oranı ve fireler gibi detaylı kalite odaklı verilere sahiptir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede hem şehir hem de kıyı otelleri genellikle hata oranı ve fireler gibi detaylı kalite odaklı verilere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Hata oranı ve fireler hakkında bilgi sahibi olunması işletmelerin müşteri memnuniyetini ve maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Sunulan mal/hizmette hata oranının yüksek olması işletmeye uzun dönemde büyük zayıf verebilir. İşletme müşteri kaybedebilir ve rekabet gücü düşebilir. Sunulan mal/hizmette fireler çoksa yine aynı durumlarla karşılaşılabilir. Hata oranı ve fireler hakkında detaylı bilgiye sahip olunması bunların engellenmesi veya minimum seviyeye çekilmesi açısından önemlidir. İşletme böyle zamanında tedbir alabilir ve daha iyi şartlarda müşterilerine mal/hizmet sunabilir.

Altıncı önermede, “Otelimizin yönetimini değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri bazen yönetimi değerlendirmede kalite odaklı verilerden yararlanır derken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle yönetimlerini değerlendirme kalite odaklı verilerden yararlandıklarını belirtmişlerdir. 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede yine 4 yıldızlı şehir otelleri gibi bazen yönetimi değerlendirmede kalite odaklı verilerden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Kalite odaklı verilere sahip olduklarını daha önce belirten otel işletmeleri bu veriler ışığında yönetimde aksayan yönleri tespit edebilir ve bu aksayan yönlere karşılık tedbir alabilir. Ayrıca sürekli gelişim için kalite odaklılık şarttır.

Yedinci önerme ve sekizinci önermeler altıncı önermeye paralel “Bütün departmanların performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanılır ve işgörenlerin performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanılır.” şeklindedir. Bu önermelerde alınan cevap benzerlik göstermektedir. 4 yıldızlı şehir otelleri bu iki önermeye genellikle kalite odaklı verilerle tüm departmanların ve işgörenlerin performansı değerlendirilir derken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise departmanların değerlendirilmesinde genellikle kalite odaklı verilere bakılır, işgörenlerin performansı konusunda ise her zaman kalite odaklı verilerden yararlanılır şeklinde bir tutum sergilemişlerdir. Bu işletmeler daha zaten yönetimde kalite odaklı verilerden yararlanarak bir değerlendirme ve denetleme yaptıklarını belirtmişlerdi, bu değerlendirme ve denetleme faaliyetinin tüm işgörenlerle ve tüm departmanlarla ilişkilendirilmesi toplam kalite felsefesinin işletmede daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır. Kalite odaklı denetim her zaman işletmenin yararınadır.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerindeki durum benzerdir. Zira bu oteller yöneltilen bu iki önermeye de ortak olarak bazen işgörenlerin ve departmanların denetiminde ve değerlendirilmesinde kalite odaklı verilerden yararlanılır şeklinde bir tavır ortaya koymuşlardır. Bu işletmeler açısından bakıldığında kalite odaklı verilere sahip olmak şehir otellerininki kadar kolay olmayabilir. Bunun birçok nedeni vardır. İşgören devir hızı ve turizmin mevsimsellik özelliği önemli iki neden olarak gösterilebilir. Şehir otellerinde kıyı otellerine göre daha oturmuş bir düzen vardır ve buda kalite odaklı verilere sahip olmayı bir nevi kolaylaştırabilir.

Kaliteyi sağlamak, sürdürülebilirliği ve tüm işletmeye yayılması ve benimsenmesi kısa vadeli bir durum değildir. bunun için uzun bir dönem gerekebilir. Durum böyle olunca kıyı otelleri de şehir otellerine göre yönetimde biraz daha geri kalmıştırlar demek mümkündür.

Değerlendirme ve denetleme faaliyetlerine ilişkin son önermemiz ise “Değerlendirmenin amacı eleştiri değil geliştirmedir.” şeklindedir. Bu önermede tüm otel işletmelerinin cevabı ortak olmuştur. Hepsi bu önermeye her zaman yanıtını

vermiştir. İşletmede değerlendirme faaliyetlerinin işletme içinde nasıl anlaşıldığının bilinmesi gerekir. İşgörenler değerlendirme faaliyetlerinden rahatsızlık duyabilir veya işten çıkarılma korkusu taşıyabilirler. Ancak değerlendirme faaliyetlerinin özünde eleştirmek değil geliştirmek olduğunun belirtilmesi ve işgörenler tarafından bilinmesi işletmede hem ürün veya hizmetin geliştirilmesinde hem de işgörenlerin ve departmanların daha verimli çalışmasını sağlayabilir.

Değerlendirme ve denetleme faaliyetlerine ilişkin verilen önermelere genel katılım ortalamaları şu şekildedir: 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ile 5 yıldızlı kıyı otelleri yöneltilen bu önermelere genellikle cevabını vermişlerdir. 5 yıldızlı şehir otelleri ise bu önermelere her zaman cevabını vermişlerdir. Daha öncede belirtildiği gibi, işletmede işlerin yolunda gidip gitmediğinin anlaşılması için değerlendirme ve denetim kaçınılmazdır. Böylece işletme aksayan yönleri görebilir ve bu aksayan yönleri nasıl iyileştirmesi gerektiğine ilişkin uygulamaları kullanıma açabilir.

Toplam kalite yönetiminin en büyük amacı olan sürekli geliştirmenin bütün işletmeye yayılmasını sağlamak için değerlendirme ve denetim faaliyetlerinin işletmede etkin bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. İşletme ancak bunu yaparak başarıya ulaşabilir.

3.2.2.1.5. Süreç Kontrolü ve Gelişimi

Otel işletmelerinde her iş ayrı ayrı süreçlerden oluşur. Bir süreçte sorun çıkması bütün olarak genel başarıyı etkiler. Otelcilik sektöründe sunulan ürünün birleşik ürün olması, birbirine bağlı süreçler ortaya çıkarır. Örneğin restoranda sunulan bir yiyeceğin sunumu ne kadar iyi olursa olsun eğer kendisi iyi değilse o üründen başarı beklemek ve müşterinin memnun olmasını beklemek imkânsızdır. Mutfakla restoranın uyumlu çalışması gereklidir. Bunun içinde yapılan işe göre uygun süreçler yürürlüğe konmalıdır. Bu süreçler ne kadar iyi tasarlanırsa son ürün başarısı o denli artar.

Süreçlerin ilk oluşturulduğu andan itibaren geliştirilmesi ve koşullara uyum sağlaması gereklidir. Süreçler, çevre şartlarına, çalışma şartlarına, işgören durumlarına ve benzer faktörlere göre kendilerini güncellenebilir olmalıdır. Bu bölümde otel işletmeleri yöneticilerine işletmede var olan ve her bölümün kullanıldığı süreçler hakkında toplam 8 önerme yöneltilmiştir.

Tablo 16’da üst yönetimin süreç kontrolü ve gelişimi konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 16. Üst Yönetimin Süreç Kontrolü ve Gelişimine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
V. SÜREÇ KONTROLÜ VE GELİŞİMİ	3,93	0,33	4,55	0,29	4,01	0,35	4,19	0,37
1. Otelimiz her zaman düzenli ve temizdir.	4,89	0,31	4,96	0,20	4,67	0,47	4,85	0,36
2. Süreçlerimiz ürünü gereken niteliklerde üretmeye uygundur.	4,37	0,49	4,78	0,42	4,57	0,50	4,70	0,46
3. Üretim donanımları var olan planlara göre sağlanır.	4,20	0,51	4,76	0,43	4,39	0,49	4,58	0,50
4. Otelimiz, gelir, süreç ve son ürünler gibi çeşitli denetimleri etkin olarak yapar.	4,05	0,48	4,78	0,42	4,25	0,55	4,48	0,51
5. Süreçler işgören hatasını en aza indirmek için güvenilir bir şekilde tasarlanmıştır.	4,08	0,51	4,64	0,48	4,21	0,50	4,55	0,50
6. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracını yaygın olarak kullanır.	3,40	0,72	4,14	0,61	3,20	0,43	3,35	0,58
7. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için istatistiksel süreç kontrolünü yaygın olarak kullanır.	3,25	0,73	4,18	0,44	3,28	0,48	3,43	0,55
8. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için Deming’in döngüsünü yaygın olarak kullanır.	3,23	0,75	4,16	0,51	3,51	0,55	3,60	0,67

Sunulan birinci önermede, “Otelimiz her zaman düzenli ve temizdir.” ibaresine tüm işletme grupları her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. İşlerin düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için temizlik ve düzen şarttır. Otel işletmeleri de bu konunun önemine dikkat çekerek her zaman düzenli ve temiz bir işletmemiz vardır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Sunulan ürünlerin başarısı için temizlik ve düzen ön şarttır. Konuyu bir örnekle açıklayacak olursak; örneğin pis bir mutfaktan çıkan yemek, karışık bir restoran ve temizlenmemiş bir oda müşterinin memnuniyetini doğrudan etkiler. En küçük bir hata bile büyük kayıplara yol açabilir.

İkinci önermede verilen “Süreçlerimiz ürünü gereken niteliklerde üretmeye uygundur.” cümlesine katılım ortalamaları ise yine yüksek çıkmıştır. 4 yıldızlı şehir otelleri haricinde diğer tüm işletme grup bu önermeye her zaman şeklinde yanıtlamışlar, 4 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle şeklinde yanıtlamışlardır. Bir otel işletmesinin türü, sınıfı ve yıldızı ne olursa olsun süreçler kesinlikle ürünle uyumlu olmalıdır. Hatalı bir planlamanın sonucunda süreçlerdeki bir aksama bile işletmenin çok şey kaybetmesine yol açabilir. Süreçler ürünü gerektiği gibi üretmeye uygun olmalı ki, üründen beklenen

maksimum performans alınabilmelidir. Üretimde ve sunumdaki her faktörün birbirleriyle koordineli bir şekilde planlanması ve bir sonraki adımda herhangi bir aksamaya neden olmaması gereklidir.

Üçüncü önermede, “Üretim donanımları var olan planlara göre sağlanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermeye 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman üretim donanımları mevcut planlara göre sağlanır demiştir. Üretim donanımları otelin önceden hazırladığı planlara göre sağlanmalıdır. Aksi halde üretim süreçlerinde büyük aksamalar meydana gelebilir.

Kıyı otellerindeki durum ise, 4 yıldızlı kıyı otelleri bu önermeye genellikle, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise her zaman yanıtını vermişlerdir. Satın alınan her donanımın mevcut şartlara uyum sağlaması ürün başarısı için şarttır. Örneğin; mutfağa bir adet fırın alınacak diyelim. Satın alınan fırın onun için tahsis edilen bölüme sığmayacak kadar büyükse veya kapasitenin çok üzerinde büyüklükteyse satın alınması durumunda büyük zorluklar çıkarabilir. Bir başka örnek verecek olursak, bara içki alınacak ancak depolama yeri kısıtlı. Aşırı miktarda içki alımı yapmak depolama konusunda sıkıntılar çıkarabilir. Bu yüzden önce eldeki şartlar değerlendirilmeli ve bu şartlara uygun nitelikte satın alma yapılmalıdır. Tabiki burada satın almayı yapan departmanla diğer departmanların uyumlu bir şekilde çalışması şarttır. Süreçler birbirine bağlı olduğundan birinde meydana gelebilecek hata diğerlerini de doğrudan etkiler diyebiliriz.

Dördüncü önermede verilen “Otelimiz, gelir, süreç ve son ürünler gibi çeşitli denetimleri etkin olarak yapar.” cümlesine 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle katılırken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde katılmışlardır. Denetim ve değerlendirme bölümünde de belirtildiği gibi, denetim çok önemli bir faaliyettir. Son ürünlerin kontrolü muhakkak yapılmalıdır. Örneğin müşteriye kliması bozuk bir oda satmak müşteride kötü bir izlenim yaratır. Oysaki bu odanın satılmadan önce kontrol edilmesi durumunda böyle hatalarla karşılaşma olasılığı daha düşüktür. Otel işletmelerinin tedbirli olmaları maksimum başarıyı getirecektir. Gelir kontrolüne gelindiğinde önemli kalemlerden birisi olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin öncelikli kuruluş amaçlarından biri kar elde etmektir. Tabiki burada ne kadar maliyetle ne kadar gelir elde edildiğinin bilinmesi gereklidir. İşletmenin zarar mı, kar mı elde ettiğinin görülmesi için gelir kontrolü yapmak şarttır. Süreçlerin nasıl işlediğini görmek içinde denetim yapılmalı

aksayan kısımlara tedbir alınmalıdır. Örneğin mutfaktan çıkan bir yemeğin restorana gidişi ve servisinde geçen süre 5 dakikaya göre tasarlansın. Servis arabalarının bozulması durumunda bu yemek 10 dakikada gidiyor ve dolayısıyla soğuyor, müşteri şikâyet ediyor. Bu durumun önüne geçilebilmesi için denetim şarttır, herhangi bir terslik olduğu durumlarda alternatif yollar kolayca uygulanabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu örneğimize göre yeterli sayıda servis arabası temin edilirse bu durumla karşılaşılmaz.

Kıyı otelleri ise genellikle gelir, süreç ve son ürün kontrolleri yapılar şeklinde bir cevap vermişlerdir. Denetim mekanizmasının etkili çalışması demek sıfır hatalı ürün olmasa hataları minimuma çekmede yardımcı olacaktır. Bir tersliğin yaşanmadan önüne geçilebilmesi veya bir B planının olması çok önemlidir.

Beşinci önermede, “Süreçler işgören hatasını en aza indirmek için güvenilir bir şekilde tasarlanmıştır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde cevap vermiştir. İşgören hatalarını minimum seviyeye çekmek işletmenin başarısını etkiler. Hele ki otel işletmeleri gibi en önemli üretim faktörünün insan olduğu temel alınırsa işgören hatalarını azaltmanın ne derece önemli olduğunu anlamak mümkündür. Burada işletmenin uyguladığı süreçler önemli yere sahiptir. Çünkü her iş belirli bir süreçten geçirilerek sonuçlandırılır. İş bu olunca işlerin yer aldığı süreçlerin iyi planlanması gerekmektedir.

Bu önermeyi 4 yıldızlı kıyı otelleri genellikle, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise her zaman şeklinde yanıtlamışlardır. Daha önce de belirttiğimiz gibi hizmet sektöründe en önemli üretim faktörü emektir. Dolayısıyla işgörenler ne kadar hatasız çalışırlarsa işletmenin başarı olasılığı o kadar artar. Süreçlerin işgören hatalarını minimuma indirecek şekilde tasarlanması ve yürütülmesi gereklidir.

İşletmelerin büyüklüğüyle, kapasiteleriyle ve sunduğu hizmet türleriyle süreç oluşturma arasında bir bağ söz konusudur. Çünkü süreçler başta oluşturulurken birçok faktörden etkileneceğini hesaba katmak gerekir. Bu önermeden de anlaşılacağı gibi 4 yıldızlı kıyı ve şehir otelleri, 5 yıldızlı kıyı ve şehir otellerine göre süreç oluşturma konusunda kendilerini geliştirememiştir.

Altıncı önermede “Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracını yaygın olarak kullanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri bazen

süreç kontrolü ve kalite kontrol araçlarını kullandığını ifade ederken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle bu araçları kullandığını belirtmiştir. 4 yıldızlı kıyı ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermeye, bazen süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracı kullanılır şeklinde cevap vermiştir.

Kalite kontrol araçlarına baktığımızda bu araçlar, Süreç Akış Diyagramları, Histogramlar, Pareto Analizi, Sebep - Sonuç Diyagramları, Kontrol Kartları, Çetele Diyagramları, Dağılım Diyagramları şeklinde sıralanır (www.sakaryakitap.com, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2008). Bu araçların süreç kontrolü ve gelişimi için kullanılması işletmede toplam kalite yönetiminin etkili bir şekilde kullanıldığının bir göstergesidir.

Kuşkusuz işletmede mevcut olan süreçlerin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Süreçlerin daha planlama aşamasında, uygulamaya konmadan geliştirilebilir şekilde dizayn edilmesi gerekir. Araştırmamıza katılan otel işletmeleri de bu önermede süreç gelişimi için kalite kontrol araçlarından pek fazla yararlanmadıklarını ve daha değişik yöntemleri uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Yedinci önermemizde, “Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için istatistiksel süreç kontrolünü yaygın olarak kullanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermeye katılım ortalamaları, 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ile 5 yıldızlı kıyı otelleri bazen şeklinde olmuştur. 5 yıldızlı şehir otelleri ise bu önermede genellikle şeklinde yanıt vermişlerdir.

İstatistiksel süreç kontrolü yeni toplam kalite iyileştirme tekniklerinden bir tanesidir. Bunun yanına nominal grup tekniği, kalite fonksiyonu yayma, deneysel tasarım, Taguchi metotları, hareket çizelgeleri sayılabilir (www.sakaryakitap.com, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2008). İstatistikî teknikler kullanılarak kaliteyi korumayı ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Asıl hedef “sıfır” hata ile ürün üretmektir. Pratikte bu mümkün olmasa bile hata oranının olabildiğince azaltılması istenmektedir. Çünkü her ürünün bir kullanıcısı vardır. Tek bir tüketicinin bile memnuniyetsizliği, ürünün pazarda şansını olumsuz etkileyecektir (<http://80.251.40.59>, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2008).

Otel işletmeleri açısından durumu değerlendirildiğinde, müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu ortadadır. Sıfır hatanın sağlanması bu işletmeler açısından diğer işletme türlerine göre daha zordur. Otomasyonun neredeyse sıfır olduğu, insan gücünün çok önemli olduğu bir sektörde hatasız ürün sunumu zordur. Çünkü insan vardır ve insanın

olduğu yerde mutlaka hata olur. Amaç bu hataların en aza indirgenmesidir. İstatistiksel süreç kontrolü de süreç gelişimi ve kontrolü için modern tekniklerden bir tanesidir ve etkili bir şekilde kullanıldığında olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Süreç gelişimi ve kontrolü bölümünün son önermesinde “Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için Deming’in döngüsünü yaygın olarak kullanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermeye katılım ortalamaları, 4 yıldızlı şehir otellerinde bazen olarak gerçekleşirken, 5 yıldızlı şehir otellerinde ise genellikle olarak gerçekleşmiştir.

Kıyı otellerinde ise bu önermeye katılım her iki grupta da genellikle olarak gerçekleşmiştir. Deming’in döngüsünü hatırlatacak olursak; PLANLA – UYGULA – İZLE – GÖZDEN GEÇİR basamaklarından oluşur. Otel işletmelerin tüm süreçlerinde bu döngünün kullanılması hem hataların görünmesi ve tedbir alınması bakımından hem de daha iyi süreçler ortaya konulması açısından faydalar sağlamaktadır. İşletmelerin geneli bu önermeye genellikle şeklinde yanıt vermiştir. Buradan da anlaşılacak olan işletmelerin süreç kontrolü ve gelişiminde Deming’in döngüsünü kullandığıdır.

Süreç kontrolü ve gelişimi bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, genel ortalamalar şu şekilde olmuştur: 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ile 5 yıldızlı kıyı otelleri bu bölümde genellikle şeklinde yanıt vermişlerdir. 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde bir ortalama göstermiştir. Buradan da işletmelerin toplam kalitenin önemli öğelerinden biri olan süreçlerin kontrolü ve gelişimi bölümüne önem verdiklerini göstermektedir.

3.2.2.1.6. Ürün Tasarımı

Kalitenin işletmenin tüm süreçlerinde olduğu gibi ürün tasarımı sürecinde de olması işletmenin kaliteli mal/hizmet üretebilmesi ve kar elde edebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Üretilen ürünün nasıl üretileceği, nasıl pazarlanacağı ve kimler tarafından üretileceği işletme açısından cevabı bulunması gereken önemli sorulardandır. Bu kısımda araştırmaya katılan otel işletmelerinin yöneticilerine ürün tasarımına ilişkin 8 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 17’de üst yönetimin ürün tasarımı konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 17. Üst Yönetimin Ürün Tasarımına İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
VI. ÜRÜN TASARIMI	4,13	0,42	4,55	0,42	4,03	0,27	4,26	0,33
1. Bazı ürünlerin üretimi için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur.	4,37	0,52	4,72	0,57	4,53	0,50	4,75	0,44
2. Bazı ürünlerin pazarlanması için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur	4,48	0,53	4,76	0,56	4,53	0,50	4,75	0,44
3. Yeni ürün tasarımlarında müşteri gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.	4,45	0,53	4,66	0,52	4,49	0,53	4,68	0,47
4. Farklı departmanlar yeni ürün geliştirme çalışmalarına katılır.	3,74	0,97	4,60	0,61	3,52	0,76	4,05	0,81
5. Yeni ürün tasarımları üretimden önce gözden geçirilir.	4,43	0,53	4,62	0,57	4,40	0,70	4,38	0,67
6. Ürün tasarım sürecinde maliyet üzerinde düşünülür.	4,45	0,53	4,70	0,51	4,76	0,49	4,88	0,33
7. Ürün tasarımında deneysel tasarımlar yaygın olarak kullanılır.	3,80	0,94	4,56	0,61	3,07	0,62	3,48	0,60
8. Ürün tasarımında kalite fonksiyonu yayılımı (QFD) yaygın olarak kullanılır.	3,31	0,93	3,80	0,78	2,92	0,46	3,15	0,53

Buna göre yöneltilen birinci önerme, “Bazı ürünlerin üretimi için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur.” şeklindedir. Bu önermeye 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle şekilde yanıt verirken, 5 yıldızlı şehir otelleriyle, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri her zaman bazı ürünlerin üretimi konusunda tasarım uzmanlarına başvurulur şekilde bir tutum ortaya koymuşlar. İşletmelerin ürün üretim süreçlerin de uzman kişilere danışması, ürün satışı ve başarısı açısından önemlidir. Konusunda uzman olan kişilerin işletmenin ürün tasarımı süreçlerine aktif olarak katılması işletmelerin ürettiği ürünlerin faaliyet gösterilen piyasada daha rekabetçi hale getirir. Bunun sonucunda işletmeler ürünlerinden bekledikleri performansı ve karı alabilirler. Görüldüğü üzere tüm otel işletmeleri bu önermede yüksek bir katılım ortaya koymuşlardır. Buradan da anlaşılan otel işletmelerinin ürün tasarımında tasarım uzmanlarına başvurduğudur.

İkinci olarak, “Bazı ürünlerin pazarlanması için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur.” önermesi yöneltilmiştir. Bu önermeye 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle şekilde yanıt verirken, 5 yıldızlı şehir otelleriyle, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri her zaman bazı ürünlerin pazarlanması konusunda tasarım uzmanlarına başvurulur şekilde bir tutum ortaya koymuşlar. İşletme açısından ürün üretimi önemli bir süreçtir. Ancak üretilen ürünlerin pazarlanması aynı derecede önemlidir. Elde edilen ürünlerin pazarlanıp satılmadığı sürece o ürün için başarılı tanımlaması yapmak mümkün değildir. Dolayısıyla ürünlerin

faaliyet gösterilen piyasada etkili bir şekilde pazarlanması ve işletmenin piyasada tutundurulması sağlanmalıdır. İşletmeler bu yüzden pazarlama uzmanlarına ihtiyaç duyulduğu fikrinde birleşmişlerdir. İşletmelerin üretilen ürünlerin pazarlanması konusunda hassas oldukları ortadadır. Ürün ne kadar mükemmel olursa olsun satılmadığı sürece işletme için maliyetten öteye geçemez. Etkili bir pazarlama karması oluşturularak tüketicilerde marka bağımlılığı yaratmak için pazarlama konusunda ehil kişilere ihtiyaç vardır. Tabii ki bu yapılırken turizm sektöründe marka bağımlılığının nadir olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. İşletmelerin ürettikleri üründen istedikleri verimi ve karı sağlaması için pazarlama uzmanları şarttır.

Üçüncü olarak, “Yeni ürün tasarımlarında müşteri gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.” önermesi yöneltilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ise her zaman yeni ürün tasarımı yapılırken müşteri gereksinimleri göz önünde bulundurulur şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Ürün tasarımı yapılırken müşteri gereksinimlerinin göz önünde bulundurulması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir. Toplam kalite felsefesinin özünde müşteri odaklı olmak vardır. Müşterilerin istekleri doğrultusunda ürün tasarlayıp, bu ürünleri piyasaya sunmak müşterilerin hem o işletmeyi tekrardan seçmesini sağlar, hem de müşterilerin gözünde işletmeyi önemli hale getirebilir. Bir nevi müşteri bağlılığı sağlayabilir. Tabii ki durum böyle olunca işletmenin kısa ve uzun vadede başarılı olması sağlanır. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerin istekleri doğrultusunda hareket etmek ve üretilen ürünleri bu doğrultuda yapılandırmak işletmenin kar elde etmesi sağlar. Araştırmaya katılan otel işletmeleri bu önermede bu konunun hassasiyetini bildiklerini belirtmişler ve bu müşteri gereksinimlerini göz önüne alarak ürün tasarımı yaptıklarını göstermişlerdir.

Dördüncü önermede, “Farklı departmanlar yeni ürün geliştirme çalışmalarına katılır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle farklı departmanlar ürün geliştirme çalışmalarına katılır derken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman farklı departmanlar ürün geliştirme çalışmalarına katılır şeklinde cevap vermişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede genellikle farklı departmanlar ürün geliştirme çalışmalarına katılır şeklinde cevap vermişlerdir. İşletme bünyesindeki tüm

departmanların ürün üretme süreçlerinde olması çıkan son ürünün başarısı açısından önemlidir. Hizmet sektörü açısından bakıldığında ürün zaten birleşiktir. Tüm departmanların ürün geliştirme çalışmalarına katılması müşteri memnuniyeti açısından ve ortaya çıkabilecek aksiliklerin önüne geçilmesi açısından önem taşımaktadır. Örneğin barlarda sunulan içeceklerin servisinde yeni bir yöntem uygulanacaktır. Bu yöntemin geliştirilmesi için restoran personelinden de yardım istenebilir. Otel işletmeciliğinde sunulan ürün zaten birleşik oldun farklı departmanların ürün geliştirilmesi için katkıda bulunması kaçınılmazdır. Çünkü herhangi bir aksilik olduğunda bu sadece aksiliğin meydana geldiği departmanın değil tüm departmanların başarısını doğrudan etkileyecektir.

Beşinci önermede, “Yeni ürün tasarımları üretimden önce gözden geçirilir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman yeni ürün tasarımları üretimden önce gözden geçirilir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede genellikle ürün tasarımından önce gözden geçirilir şeklinde cevap vermişlerdir. Ürünlerin üretilmeden kontrol edilmesi sonradan ortaya çıkabilecek sorunlara baştan tedbir alınmasını sağlar. Böyle sıfır hataya en yaklaşık derecede üretim yapılır. Hatasız ürün tasarımı ve sunumu işletme açısından müşteri sadakati yaratmada önemli yer teşkil eder.

Altıncı önermede, “Ürün tasarım sürecinde maliyet üzerinde düşünülür.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise her zaman ürün tasarım sürecinde maliyet üzerinde düşünülür şeklinde bir tutum ortaya koymuştur. İşletmeler açısından ürün maliyetleri giderler içerisinde önemli bir kısmı oluşturur. Bir mal veya hizmetin üretilmesi sürecinde maliyetlerin en aza çekilmesi işletmelerin en önemli amaçları arasındadır. Maliyeti yüksek bir ürünü piyasaya sürmek işletme açısından son derecede risklidir.

Otelcilik sektöründe satılmayan, boş duran odanın bile bir maliyet oluşturduğu düşünüldüğünde maliyetler üzerinde düşünmek ve en az maliyetle en kaliteli mal ve hizmet üretmek birincil amaç olmalıdır. Tabî ki burada kaliteden ödün vermemek gerekir. Zira ucuz mal ve hizmet üretilecek diye sonrasında oluşabilecek olumsuz durumları iyi analiz etmek gereklidir. Çok pahalıya mal edilen ürünlerin satışı her

zaman zordur. Hele ki bu otelcilik sektöründe daha da zordur. Çünkü marka bağımlılığı yok denecek kadar azdır. İşletmeler her zaman ürün tasarımı sürecinde maliyetleri düşünmek ve buna uygun şekilde bir üretim süreci oluşturmalıdır.

Yedinci önermede, “Ürün tasarımında deneysel tasarımlar yaygın olarak kullanılır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle derken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman ürün tasarımında deneysel tasarımlar yaygın olarak kullanılır şeklinde bir tutum ortaya koymuştur.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede bazen deneysel tasarımları kullandıklarını belirtmişlerdir. Deneysel tasarımların otelcilik sektöründe uygulanması güçtür. Üretilen ürün imalat endüstrisinde olduğu gibi ortada değildir. Hizmet soyuttur. Üretilen ürünleri üretim sürecinden önce üzerinde çalışmak ve daha önceden denenmiş tasarımların kullanılması ortaya çıkabilecek sonuçların tahmin edilmesine yardımcı olur. Eğer ters bir durum söz konusu olursa bu önceden görülür ve tedbiri alınır. Böylece müşteri memnuniyeti de üst seviyeye çekilebilir.

Sekizinci önermede, “Ürün tasarımında kalite fonksiyonu yayılımı (QFD) yaygın olarak kullanılır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri bazen, 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle kalite fonksiyon yayılımını kullandıklarını belirtmişlerdir.

Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bazen kalite fonksiyonu yayılımını kullandıklarını belirtmişlerdir. Toplam kalitede kalitenin uygulanmasında toplam katılım söz konusudur. Tüm işletmenin bir bütün olarak kalite sürecinin içerisinde yer alması gerekir. Kalitenin her departmanda uygulanması işletme açısından önemlidir.

Ürün tasarımı bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, genel ortalamalar şu şekilde olmuştur: 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ile 5 yıldızlı kıyı otelleri bu bölümde genellikle şeklinde yanıt vermişlerdir. 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman şeklinde bir ortalama göstermiştir. Ürün tasarımı önemli bir süreçtir.

İşletmenin tüm başarısı buna bağlıdır. Ürünün başarılı bir şekilde tasarlanıp pazara sunulması işletmelerin uzun dönemde belirledikleri vizyona ulaşabilmesi açısından önemli bir konudur.

3.2.2.1.7. Kalite Sistem Gelişimi

İşletmelerin kalite sistemi kullanması kalitenin her bölümde uygulandığı manasına gelir. Bu bölümde işletmelere ISO 9000 ışığında önermeler yöneltilmiştir. Bu doğrultuda işletmelere kalite sistemi gelişimine ilişkin 5 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 18’de üst yönetimin kalite sistemi konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 18. Üst Yönetimin Kalite Sistem Gelişimine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
VII. KALİTE SİSTEM GELİŞİMİ	3,78	0,59	4,58	0,38	3,38	0,36	3,63	0,38
1. Otelimiz, kalite sistemini sürekli olarak geliştirmektedir.	4,28	0,48	4,76	0,43	4,12	0,54	4,48	0,55
2. Otelimiz Kalite Sistemimizin Kurulması İçin ISO 9000’i Rehber Olarak Kullanır.	3,45	0,75	4,40	0,49	2,77	0,67	3,38	0,54
3. Otelimiz açık seçik bir kalite el kitabına sahiptir.	3,54	1,11	4,70	0,46	2,85	0,51	3,03	0,70
4. Otelimiz açık seçik prosedür belgelerine sahiptir.	3,32	0,90	4,42	0,54	2,80	0,55	2,93	0,69
5. Otelimiz açık seçik çalışma yönergelerine sahiptir.	4,34	0,57	4,64	0,48	4,33	0,74	4,35	0,70

Birinci önermede, “Otelimiz, kalite sistemini sürekli olarak geliştirmektedir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermeye 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman kalite sistemin sürekli olarak geliştirilmektedir şeklinde cevap vermişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede genellikle kalite sisteminin geliştiririz şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. İşletmelerde mevcut kalite sistemlerinin sürekli güncellenmesi, eksiklerinin görülerek geliştirilmesi, önceden hatalara tedbir alınması açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin mevcut kalite sistemine harfiyen uymaları kalitede başarıyı getirir. Kalite sistemin eksiklerinin giderilmesi ve iyileştirilmesi, kaliteli ürün çıktısı alınmasını sağlamaktadır. Otel işletmeleri de uyguladıkları kalite sistemlerini sürekli güncellediklerini ve geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Toplam kalitede sürekli gelişim birinci kuraldır. Bu yüzden mevcut

kalite sisteminin sürekli geliştirilmesi işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir yere sahiptir.

İkinci önermede, “Otelimiz kalite sistemimizin kurulması için ISO 9000’i rehber olarak kullanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri bazen, 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle kalite sistemimizin kurulması için ISO 9000’ini rehber olarak kullanır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri de, bazen ISO 9000’ini rehber olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. ISO standartları tüm dünyada olduğu gibi kaliteli mal ve hizmet üretimi açısından önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin ISO standartlarını tam anlamıyla bünyelerinde uygulamadıkları ortaya çıkmıştır. Gerek bu sistemin maliyeti, gerekse çok teferruatlı olması işletmelerin bu sistemi uygulamasına engel olmuştur. Otelcilik sektörün maliyetlerin en aza çekilmesi diğer sektörlerde olduğu gibi en önemli durumların başında gelir. 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerini bir kenara koyarsak, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri zaten sezonluk çalışan işletmelerdir ve durum böyle olunca ISO sistemini kurmanın anlamsız olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. Her şey bir yana bu sistemin uygulanması için kalifiye ve bilgili personel olmalıdır. İşgücü devir hızının yüksek olduğu düşünüldüğünde kıyı otelleri açısından sistemin zorlukları daha kurulmadan ortaya çıkmaktadır. Tabii ki bu arada işletmelerin göz ardı ettikleri önemli durumlardan bir tanesi de hata maliyetlerinin derecesidir. Kalitesizliğin maliyeti normalden çoksa bu sistemin kurulması daha verimlidir. Ancak belirtildiği gibi bunun için önce eğitilmiş işgörenlerin istihdam edilmesi gereklidir. Şehir otelciliğinde durum kıyı otellerine nazaran biraz daha farklıdır. Bu tür işletmelerde daha oturmuş bir kurumsal yapı, daha eğitilmiş işgörenler çalıştırılmaktadır. Bu da ISO standartlarının işletmeye adaptasyonu kolaylaştırır.

Üçüncü önermede, “Otelimiz açık seçik bir kalite el kitabına sahiptir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman açık seçik ir kalite el kitabına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bazen açık seçik bir kalite el kitabına sahip olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin açık seçik bir kalite el kitabına sahip olması işletmede kalite uygulandığının açık bir göstergesidir. Maalesef birçok otel işletmesinin kalite el kitabına sahip olmadığı görülmektedir. Toplam kalite prensibinin benimsenmesi ve

işletme çalışanlarınca paylaşılması için bir el kitabına sahip olunması şarttır. Kabul edilen kalite şartları, uygulama yöntemleri, iş tanımları ve benzeri gibi birçok önemli bilgi bu kitap vasıtasıyla işgörenlerce paylaşılır ve işletmenin kaliteyi uygulamasını sağlar.

Dördüncü önermede, “Otelimiz açık seçik prosedür belgelerine sahiptir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri bazen prosedür belgelerini kullandıklarını, 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle prosedür belgelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede hem fikir olarak bazen prosedür belgelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buradan da otel işletmelerinin işletme içerisinde pek fazla prosedür belgesine ihtiyaç duymadıkları anlaşılmaktadır.

Beşinci önermede, “Otelimiz açık seçik çalışma yönergelerine sahiptir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman çalışma yönergelerinin olduklarını, 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle açık seçik çalışma yönergelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin işlerini belirli çalışma yönergelerine göre yaptıkları ortadadır. Her işin belirli bir tanımı ve işleyişi olduğu bu çalışma yönergelerinde belirlidir. Bir işin yerine getirilmesi için kaç kişiye ihtiyaç duyulduğu, zaman ve mekânın belirlenmesinde bu yönergelere ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli çalışma yönergelerine sahip olmak yapılan işlerin daha doğru ve hatasız olarak üretilmesi için gereklidir. Önceden belirli bir plan dâhilinde hazırlanan bu belgeler uygun şekilde kullanıldığında işletmeye çok büyük yararlar sağlamaktadır.

Kalite sistem gelişimi bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, genel ortalamalar şu şekilde olmuştur: 4 yıldızlı şehir otelleri bu bölümdeki önermelere genellikle katılırken, 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman katılmışlardır. 4 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermeler bazen katıldığını, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle bu önermelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2.1.8. Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımı esastır. Kalitenin işletme çalışanlarınca paylaşılması işletme içerisinde kalitenin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışanların kalite sistemi içerisinde önemli bir yeri vardır. Kalitenin

uygulanması için işletme içerisinde bulunan departmanlar arasında kalite çemberleri, kalite takımları, kalitenin iyileştirilmesi için çeşitli kalite araçları bulunmaktadır. Bu kısımda işletme yöneticilerine, çalışanların kalite olgusunun içerisindeki yerini belirlemek ve kalite için işletmelerin neler yaptığının görülmesi açısından 8 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 19’da üst yönetimin çalışanların katılımı konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 19. Üst Yönetimin Çalışanların Katılımına İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
VIII. ÇALIŞANLARIN KATILIMI	4,01	0,56	4,66	0,40	3,50	0,44	3,65	0,28
1. Otelimizde departmanlar arası kalite takımları vardır.	3,71	0,93	4,70	0,46	2,47	0,60	2,68	0,47
2. Departmanlarda kalite çemberleri çalışmaları vardır.	3,55	1,05	4,68	0,47	2,36	0,76	2,80	0,41
3. İşgörenler aktif olarak kalite odaklı faaliyetlere katılırlar	3,71	0,95	4,56	0,61	2,60	0,57	2,85	0,36
4. Otelimizde öneri faaliyetleri yaygın olarak yürütülür.	4,17	0,52	4,70	0,46	3,97	0,75	4,10	0,55
5. Bir çok işgörenin önerileri değerlendirildikten sonra uygulanır.	4,09	0,74	4,64	0,48	4,04	0,60	3,98	0,36
6. İşgörenler otelimizin başarılı olabilmesi için çaba gösterirler.	4,18	0,50	4,68	0,47	4,15	0,51	4,23	0,48
7. İşgörenler karşılaştıkları problemleri düzeltmek için teşvik edilirler.	4,32	0,50	4,64	0,48	4,19	0,46	4,28	0,45
8. Otelimizde çalışanlar problemleri rapor etme konusunda teşvik edilir.	4,32	0,47	4,70	0,46	4,24	0,49	4,30	0,46

Bu bölümdeki ilk önermede, “Otelimizde departmanlar arası kalite takımları vardır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman departmanlar arası kalite takımlarının bulunduğunu belirtmişlerdir.

4 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede nadiren departmanlar arası kalite takımlarının oluşturulduğunu, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bazen departmanlar arası kalite takımlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Kalitenin işletme içerisinde paylaşılması için kalite takımlarına mutlak suretle ihtiyaç vardır. Kalite takımları sayesinde kalite işletme bünyesinde daha iyi paylaşılıp, benimsenir ve bu yolla kalitede etkinlik ve süreklilik sağlanabilir.

Şehir otellerinin kıyı otellerine nazaran belirli bir kalite sistemini uyguladıkları görülmektedir. Kıyı otellerinde ise henüz belirli bir kalite bilinci oluşmamıştır. Bunda turizmin mevsimsellik özelliği büyük yer teşkil etmektedir. Kıyı otelleri mevsimlik faaliyet gösteren işletmeler olduklarından kaliteye pek fazla önem vermemektedir. Kalite takımları oluşturmak, bu takımların içerisinde yer alan işgörenlerin seçimi ayrı bir bilgi, beceri ve deneyim isteyen bir durumdur. Bu takımları içerisinde yer alan işgörenlerinde kalite konusunda hiç olmasa temel bir bilgiye sahip olmalıdır. Şehir otelleri ise yılın 12 ayı hizmet verdiklerinden daha kurumsal ve oturmuş bir yapıya sahiptir. Kalite takımları işletmede kalitenin paylaşılıp yayılmasını sağlamaktadır. Kalite takımlarının oluşturulması yönetimin inisiyatifindedir. Bu önermede kıyı ve şehir otelleri arasında büyük bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Bu da şehir otellerinin kaliteyi daha çok benimsediğini ortaya koymaktadır.

İkinci önermede “Departmanlarda kalite çemberleri çalışmaları vardır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman kalite çemberleri çalışmaları vardır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

4 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede nadiren kalite çemberleri çalışmalarını bulunduğunu, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bazen kalite çemberleri çalışmaları yapılmaktadır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Kalite çemberleri de kalite takımları gibi işletme içerisinde kalitenin daha iyi paylaşılması ve benimsenmesi, etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Kalitenin uygulanmasında ve uygulatılmasında kalite çemberlerinin de yeri önemlidir.

Kalite çemberlerinde gönüllülük esastır. Kalite sisteminin uygulanması ve kalite politikasının uygulanması için kalite çemberlerine büyük iş düşmektedir. İşletmelerde oluşturulan kalite çemberlerin daha kalite mal ve hizmet üretilmesi için neler yapılabilir sorusunun cevabını aramalıdır. Sonuçta herkes kendi yaptığı işten sorumludur ama kaliteden herkes sorumlu olmalıdır. Bu önermede de kıyı ve şehir otelleri arasında büyük bir fark görülmektedir. Tıpkı kalite takımlarının oluşturulması gibi kalite çemberlerinin oluşturulması konusunda şehir otelleri daha isteklidir. Kalite çemberlerinin oluşturulmasında gönüllülük esası bulunduğu göz önüne alındığında, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin kaliteyi benimsedikleri ve uygulamak için çeşitli

yöntemleri uyguladıkları anlaşılmaktadır. Kıyı otelleri kalite çemberleri oluşturulması konusunda biraz daha geride kalmıştır.

Üçüncü önermede, “İşgörenler aktif olarak kalite odaklı faaliyetlere katılırlar.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri çalışanlarının genellikle kalite odaklı faaliyetlere katıldıklarını belirtirken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise çalışanlarının her zaman kalite odaklı faaliyetlere katıldıklarını belirtmişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise, çalışanlarının bazen kalite odaklı faaliyetlere katıldıklarını belirtmişlerdir. İşletme içerisinde kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için çalışanların kalite odaklı faaliyetlere aktif olarak katılması ve buradan öğrendikleri bilgi ve becerileri işletmenin başarısı için uygulamaya koymaları gereklidir. Burada önemli olan bir konuda işletmede çalışan işgören sayısıdır. İşgörenlerin kalite odaklı faaliyetlere katılması durumunda bu işgörenlerin işlerini yapabilecek diğer işgörenlerin olması gereklidir. Aksi takdirde işler aksar ve bu aksama büyük kayıplara yol açabilir. İşletme çalışanlarının kendilerini kalite konusunda geliştirmesi hem işletmenin başarısı açısından hem de kendi kariyerleri açısından faydalıdır.

Dördüncü önermede, “Otelimizde öneri faaliyetleri yaygın olarak yürütülür.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı ve 5 yıldızlı kıyı otelleri genellikle öneri faaliyetlerinin yürütüldüğünü, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman öneri faaliyetleri yaygın olarak yürütülür şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Öneri sistemi oluşturmak işletmenin başarısı için önemli bir olaydır. Böyle işletmede çalışan herkesin fikri alınabilir. Örneklenecek olursa yapılan bir yemeğin lezzetini arttırmak için ne yapılması gerektiğini ancak yemeği yapan usta bilebilir. Tüm çalışanlar böylece işletmeye katkı sağlar. Ayrıca bu işgörenlerde motivasyonu, iş sadakati ve aidiyetlik duygusunu sağlayabilir, bu şekilde işgörenler daha etkin ve verimli çalışabilir.

Beşinci önermede dördüncü önermeye paralel olarak, “Birçok işgörenin önerileri değerlendirildikten sonra uygulanır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı ve 5 yıldızlı kıyı otelleri genellikle birçok işgörenin önerilerinin değerlendirilip

uygulandığını belirtmişlerdir. 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman birçok işgörenin önerilerinin değerlendirilip uygulamaya konulduğunu belirtmişlerdir.

İşgörenlerden iş ile ilgili önerilerinin alınması uygulamaya konulmadığı sürece önemli değildir. Çalışanlar önerilerinin değerlendirilip uygulamaya konulduğunu gördüklerinde motivasyonları artar ve işletmenin başarısı için tüm güçleriyle çalışırlar. İşletme yönetimin çalışanlara açık kapı yaklaşımıyla yaklaşması hem işletmenin başarısı hem de işgörenlerin başarısı için önemlidir.

Altıncı önermede, “İşgörenler otelimizin başarılı olabilmesi için çaba gösterirler.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman işgörenler otelimizin başarılı olması için çaba gösterir derken, 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri genellikle işgörenlerinin otelin başarılı olması için çaba gösterdiğini belirtmişlerdir.

Otelcilik sektöründe işgörenler en önemli üretim faktörüdür. Emek – yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe işgörenler işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden işletmede çalışan işgörenler işletme başarısına odaklanması ve işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması için çaba göstermelidir. İşgörenlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışması kendi inisiyatiflerinde olduğu gibi üst yönetimin isteklendirme ve etkili yönlendirmesiyle olur. Doğru zamanda doğru işi doğru insan yapmalıdır. Burada yönetime düşen en önemli görevlerden etkili bir iş planı çıkarmak, iş planında belirlenen işleri doğru işgörelere yaptırmak ve bu yönde işgören sağlama ve seçme faaliyetinde bulunmaktır. İşletmenin başarısı işgörenlerin elindedir. Bu yüzden işletmenin onları motive etmesi, onlarda iş sadakati yaratmalı gereklidir. Herkes kendi işinden sorumludur. Ancak kaliteyi sağlamak ve sürekli kılmak tüm işgörenlerin sorumluluğundadır. Eğitimli ve kalifiye işgörelere sahip olmak ve doğru bir yönlendirme yapmak işletme başarısını doğrudan etkileyecektir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri bu konuda çalışanlarının işletmenin başarısı için çaba gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Yedinci önermede, “İşgörenler karşılaştıkları problemleri düzeltmek için teşvik edilirler.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman derken, 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermeye genellikle şeklinde yanıt

vermişlerdir. İşletmelerin ortak kararları, işgörenlerin karşılaştıkları problemleri düzeltmeye teşvik edilmesidir.

İşgörenlerin işlerini yaparken karşılaştıkları her sorunu bir üstlerine bildirmeleri işletmede bürokrasiyi arttırır. Buda işlerin haddinden fazla zaman alması demektir. Karşılaşılan sorunlara etkili çözümler üretilmesi işi yapan işgörenler tarafından yapıldığında hem karşılaşılabilecek benzer sorunların önünü keser hem de işgörenlerin daha fazla sorumluluk almasını sağlar.

Otelcilik sektörü gibi müşteri memnuniyetinin pamuk ipliğine bağlı olduğu bir sektörde zamanın önemi büyüktür. Karşılaşılan sorunların çözümünde işgörene inisiyatif verilirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta yetki ve sorumluluk denklidir. İşgörenlerin bir sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli yetkiye sahip olmamaları önemli sorunları tetikler. Bu yüzden karşılaşılan sorunları çözmeye işgörenler teşvik edilirken yetki ve sorumluluklarının iyi tanımlanması gereklidir.

İşletme içerisinde karşılaşılan basit bir sorunun bile üst yönetimden birilerine bildirilmesi o kişilerinde asıl yapmaları gereken işlerine de engel olur. Her sorunun çözümü için kısım şefinden veya departman müdüründen yardım istenmesi işletme içerisinde daha değişik sorunlarında ortaya çıkmasına sebep olabilir. Herkes kendi yaptığı işten sorumlu olmalı ve yaptığı işin düzgün olduğundan emin olmalıdır.

Sekizinci önermede, “Otelimizde çalışanlar problemleri rapor etme konusunda teşvik edilir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman derken, 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermeye genellikle şekilde yanıt vermişlerdir. İşletmelerin ortak kararları, işgörenlerin karşılaştıkları problemleri rapor etme konusunda teşvik edilmesidir.

İşletme içerisinde işgörenlerin karşılaştıkları her sorunu üst yönetime bildirmeden kendilerinin ellerinden geldiğince halletmesi gerektiği yedinci önermede görülmüştü. Bu önermede de bir önceki önermeye paralel olarak çalışanların karşılaştıkları sorunları rapor etmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşgörenler karşılaştıkları sorunların üstesinden kendileri gelseler bile bu sorunların neden kaynaklandığını ve nasıl çözümlendiğini üst yönetime bildirmelidir.

Üst yönetimde bu sorunların bir daha ortaya çıkmaması için neler yapılabilir, nasıl önüne geçilebilir sorularının cevaplarını arayarak işgörenlere bildirmelidir. Ayrıca bir diğer noktada işgörenlerin performansının belirlenmesi için önemli veriler elde edilmesi sağlanır.

Çalışanların katılımı bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında, genel ortalamalar şu şekilde olmuştur: 4 yıldızlı şehir otelleri bu bölümdeki önermelere genellikle katılırken, 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman katılmışlardır. 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle bu önermelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2.1.9. Tanınma ve Ödüllendirme

İşletme içerisinde tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerinin yapılması işgörenlerin işlerine daha iyi konsantre olmalarını ve daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlar. İşgörenler yaptıkları işin karşılığında ekstra bir mükâfat aldıklarında işlerine daha çok motive olacakları ortadadır. Kaliteyi en üst seviyeye çıkarmak için işgörenlerin hepsinin işletmenin başarısı için çaba göstermesi gereklidir. Bu kısımda üst yönetimin tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerine karşı tutumlarını ortaya koymak amacıyla 6 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 20’de üst yönetimin tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 20. Üst Yönetimin Tanınma ve Ödüllendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
IX. TANINMA VE ÖDÜLENDİRME	3,77	0,34	3,93	0,52	3,72	0,32	3,88	0,35
1. İşgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşullarını iyileştirilmiştir.	4,23	0,52	4,60	0,49	4,25	0,44	4,20	0,41
2. Otelimiz kalite yönetimine katılımı teşvik için aylık promosyon programları uygular.	2,54	0,77	3,32	0,96	2,84	0,62	3,10	0,71
3. Otelimizde terfi, yapılan işin kalitesine bağlıdır.	4,20	0,62	4,00	0,70	3,88	0,66	4,20	0,72
4. Nitelikli öneriler finansal olarak ödüllendirilir.	2,51	0,73	2,88	0,96	2,87	0,58	2,93	0,66
5. Çalışanlar verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibidir.	4,62	0,60	4,28	0,61	4,31	0,54	4,50	0,51
6. Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri kalite için çalışanları etkili bir şekilde kamçılar.	4,54	0,50	4,50	0,58	4,20	0,46	4,33	0,47

Birinci önermede, “İşgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşullarını iyileştirilmiştir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermeye 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman işgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşulları iyileştirilmektedir şeklinde cevap vermişlerdir.

Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle işgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşulları iyileştirilmektedir şeklinde cevap vermişlerdir. Kalite yönetimi konusunda üst yönetimin işgörenleri teşvik etmesi hem işletme başarısının sağlanması hem de müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir. Kalitenin bütün işgörenlerce asıl hedef olarak görülmesi için üst yönetimin çaba harcaması gerekmektedir.

İkinci önermede, “Otelimiz kalite yönetimine katılımı teşvik için aylık promosyon programları uygular.” cümlesi verilmiştir. 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede ortak şekilde bazen kalite yönetimine katılımına teşvik için aylık promosyon programları uygular şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Aylık promosyon programları uygulamak işletmenin mali durumuyla doğrudan alakalıdır. Ancak işletme kaliteli mal ve hizmet üretmek ve bu şekilde müşteri memnuniyetini sağlamak için kaliteyi işgörenlerine adapte etmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için her türlü yöntemi denemek zorundadır. Promosyon yöntemi de bunlardan bir tanesidir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri de bazen promosyon programları uyguladıklarını belirtmişlerdir. Burada kaliteyi sağlamak ve idame ettirebilmek için ayrılan bütçede önemli bir yer teşkil eder.

Üçüncü önermede, “Otelimizde terfi, yapılan işin kalitesine bağlıdır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ortak şekilde genellikle otelimizde terfi, yapılan işin kalitesine bağlıdır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Yapılan işin kalitesinin terfide etkili olması işgörenlerin işlerinde azimle, hırsla çalışmasını tetikler. Kaliteyi doğrudan ilk plana koymak ve işgörenleri bu doğrultuda yönlendirmek ve bunu temel alarak çalışılmasını sağlamak konusunda üst yönetime büyük iş düşmektedir. İşletme içerisinde terfide kaliteyi ön planda tutma adam kayırma gibi diğer işgörenleri olumsuz etkileyen durumların önüne geçilmesini sağlar. Kaliteli

mal ve hizmet üreten işgörenler hak ettikleri mükâfatı almalıdır. Bunu sağlamanın da en etkili yöntemlerinden biride kaliteyi terfide öncelik haline getirmektir.

Dördüncü önermede, “Nitelikli öneriler finansal olarak ödüllendirilir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede ortak şekilde bazen nitelikli öneriler finansal olarak ödüllendirilir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Nitelikli önerilerin değerlendirilmesi ve içlerinden iyilerinin seçilerek uygulanmaya konulması işgörenlerde ayrı bir itici güç oluşturur ve işgörenlerin daha kolay motive olmasını sağlar. Ancak bu önerilerin finansal olarak ödüllendirilmesi işletmenin bütçesiyle yakından alakalıdır. Burada kime göre nitelikli sorularının önüne geçilmesi için üst yönetimin ortak şekilde karar alması gerekebilir. Zira işgörenler arasında tam tersi huzursuzluğa da neden olabilir. Bu dengeyi ayarlarken dikkatli ve titiz olmak gereklidir.

Beşinci önermede, “Çalışanlar verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibidir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman çalışanlar verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibidir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu önermede genellikle çalışanlar verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibidir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. İşgörenlerin yaptıkları işlerin karşılığında ne gibi ödüller alacaklarını bilmeleri veya yaptıkları hatalar karşılığında ne gibi cezalar alacaklarını bilmeleri işletmenin başarılı olmasında önemli yer teşkil eder. Eğer bir işgören hata yaptığında bunun cezalandırılacağını bilirse bu hatayı en aza indirmeyi veya hiç yapmamayı dener. Tam tersi durumda ise yaptığı bir işin karşılığında ödüllendirileceğini bilirse işini daha düzgün bir şekilde kuralına uygun bir şekilde yerine getirmeye çalışır.

Altını önerme, “Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri kalite için çalışanları etkili bir şekilde kamçılar.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri kalite için çalışanları etkili bir şekilde kamçılar şeklinde bir tutum ortaya koymuştur. Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri işgörenlerin motivasyonunu sağlamanın dışında,

iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da etkiler. Bunun sonucunda ortaya çıkan tabloda işletmelerin lehlerindedir.

Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında genel ortalamalarda 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri yöneltelen bu önermelerin geneline genellikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2.1.10. Eğitim ve Yetiştirme

Otel işletmelerinde eğitimli işgörenlerin çalıştırılması işletmenin her zaman yararınadır. Ancak işgörenler yeterli eğitime sahip değilse bu işletmenin vereceği eğitimle de mümkün olabilir. İşletmenin çalışanlarına eğitim vermesi hem çalışanların kariyerlerini hem de işletmenin başarısını maksimum seviyeye çıkarabilir. Kalite yönetiminin öncelikli ilkelerinden birisi de eğitim ve geliştirmedir. İşgörenlerin işletmenin uyguladığı kalite sistemi doğrultusunda eğitmek ve geliştirmek, onların işletme içerisinde kaliteyi daha iyi fark edebilmelerini ve bu doğrultuda işlerini yapmalarını sağlamaktadır. Tabii ki işgörenlerin eğitimine ayrılan kaynakların ve zamanın yeterli olması gerekir. Bu kısımda üst yönetimin eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine karşı tutumlarını ortaya koymak amacıyla 6 adet önerme yöneltmiştir.

Tablo 21’de üst yönetimin eğitim ve yetiştirme faaliyetleri konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 21. Üst Yönetimin Eğitim ve Yetiştirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
X. EĞİTİM VE YETİŞTİRME	3,94	0,41	4,55	0,35	3,90	0,29	4,02	0,29
1. Otelimizde, çalışanlar eğitime ve kendini yetiştirmeye teşvik edilir.	4,65	0,48	4,82	0,39	4,33	0,50	4,43	0,50
2. Otelimizde çalışan eğitimi ve yetiştirilmesine ayrılan kaynaklar yeterlidir.	3,35	0,74	4,36	0,48	4,41	0,62	4,50	0,55
3. Otelimizde çalışanların çoğu kalite yönetimi uygulamaları konusunda eğitilidir.	3,15	0,73	4,26	0,66	2,83	0,55	3,15	0,58
4. Çalışanlara kaliteyi fark edebilmeleri için eğitim verilir.	3,69	0,81	4,50	0,51	3,15	0,56	3,23	0,53
5. Tüm çalışanlara kendi alanları ile ilgili iş becerileri eğitimi verilir.	4,32	0,53	4,60	0,49	4,32	0,47	4,45	0,50
6. Verilen eğitimler ile çalışanlar değerli ve uzun dönemli kaynak gibi algılanır.	4,49	0,59	4,76	0,43	4,39	0,57	4,38	0,54

İlk önermede, “Otelimizde çalışanlar eğitime ve kendini yetiştirmeye teşvik edilir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri her zaman derken, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise genellikle çalışanlarımız eğitime ve kendini yetiştirmeye teşvik edilir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

İşletmedeki işgörenlerin kendilerini sürekli geliştirmesi ve eğitmesi işletmenin her zaman yararınadır. İşletme yönetiminin de bu faaliyetleri teşvik etmesi yapılan işin kalitesinin artması bakımından önemlidir. Eğitimli ve kendini yetiştirmiş bir işgören yaptığı işi daha kaliteli olması için çalışacaktır. İşletmenin eğitim ve yetiştirme için işgörenlerine gerekli desteği ve teşviği vermesi gerekmektedir. Görüldüğü gibi tüm otel işletmeleri bu konuda işgörenlerine gerekli desteği ve teşviği sağlamaktadır. Bu da işletmenin daha kaliteli üretim yapmasını sağlayacaktır.

İkinci önermede, “Otelimizde çalışan eğitimi ve yetiştirilmesine ayrılan kaynaklar yeterlidir.” cümlesi verilmiştir. 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri bu önermeye genellikle eğitim ve yetiştirmeye ayrılan kaynaklar yeterlidir derken, 4 yıldızlı kıyı otelleri genellikle, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise her zaman eğitim ve yetiştirmeye ayrılan kaynaklar yeterlidir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Yapılan işin kalitesinin yükseltilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından işletme içi eğitim önemlidir. İşgörenlerin eğitilmesi bazen ciddi kaynak gerektiren bir durumdur. İşletmenin sahip olduğu bütçe ile doğrudan alakalıdır. Bu işletmenin işgörenine verdiği önemi de gösterir. Çünkü eğitim sadece işletmenin başarısına odaklı değil, işgörenlerin kendi kariyerlerine katkı sağlamaktadır.

Üçüncü önermede, “Otelimizde çalışanların çoğu kalite yönetimi uygulamaları konusunda eğitilmiştir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bazen, 5 yıldızlı şehir otelleri ise genellikle işletmemizde çalışanların çoğu kalite yönetimi uygulamaları konusunda eğitilmiştir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

İşletmede çalışan işgörenlerin kalite yönetimi konusunda eğitimli olması işletmenin kalite sistemini uygulamasını kolaylaştırıp, daha kaliteli mal ve hizmet sunumunun da önünü açmaktadır. Ancak gerek kalite sistemi uygulayan otel işletmelerin azlığı, gerekse işletmelerin kalite kavramıyla daha yeni yeni karşılaşmaları bu işletmelerde

çalışan işgörenlerin kalite konusundaki eğitimsizliğini de açık bir şekilde göstermektedir. Gerçek anlamda kalite sistemi uygulayan işletmelerin sayıları sınırlıdır. Dolayısıyla işgörenlerdeki kalite yönetimi eğitimi de geliştirilememiştir.

Dördüncü önermede, “Çalışanlara kaliteyi fark edebilmeleri için eğitim verilir.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir otelleri genellikle, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman kalitenin fark edilebilmesi için gerekli eğitim işgörelere verilir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bazen kalitenin fark edilebilmesi için işgörelimize eğitim veririz şeklinde bir görüş belirtmişlerdir.

Çalışanların işletme içinde kaliteyi fark etmelerini sağlamak ve onları bu doğrultuda yönlendirmek için eğitim kaçınılmazdır. Kalite sistemi olsa bile eğer çalışanlar bu sistemin ne işe yaradığını bilmiyorlarsa bu sistemin pek de bir önemi kalmaz. Bu yüzden çalışanlara kaliteyi fark ettirmek için gerekli eğitim verilmelidir. Gerekli eğitim verildiği takdirde işgörel kaliteyi fark edecek ve işletmenin daha kaliteli mal ve hizmet sunması için çalışacaktır. Burada üst yönetime düşen görev büyüktür. Üst yönetim çalışanları kalite sistemine uymaya teşvik etmek ve gerekli eğitimlerin tedariki için çalışmalıdır.

Beşinci önermede, “Tüm çalışanlara kendi alanları ile ilgili iş becerileri eğitimi verilir.” cümlesi verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede genellikle şeklinde bir katılım gösterirken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman çalışanlara kendi alanları ile ilgili iş becerileri eğitimi verilir şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. İşletmede çalışan tüm işgörelerin kendi alanlarında kendilerini geliştirebilmesi ve daha verimli çalışmaları için iş becerileri eğitimi verilmelidir. Otel işletmeleri de bu konunun önemli olduğunu ortaya koyarak iş becerileri eğitimlerinin verildiğini belirtmişlerdir.

Altıncı önermede, “Verilen eğitimler ile çalışanlar değerli ve uzun dönemli kaynak gibi algılanır.” cümlesi verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede genellikle şeklinde bir katılım gösterirken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman verilen eğitimler ile çalışanlar değerli ve uzun dönemli bir kaynak gibi algılanır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Otel işletmeciliğinde en önemli üretim faktörünün insan olduğu daha öncede belirtilmişti. Çalışanlar bu sektörün can damarıdır. Bu şekilde bir durum karşısında işletmelerin çalışanlarını bir kaynak olarak görmesi ve onları sürekli geliştirerek hem kendi başarıları için hem de onların gelişimi

için faaliyetlerde bulunması işletme açısından önemlidir. Unutulmaması gereken bu sektörde çalışan işletmeyi başarıya götürecektir veya zarara götürecektir en önemli faktördür. Bu yüzden çalışanlara yatırım yapmak hem onları geliştirir hem de işletmenin uzun dönemde başarılı olmasını sağlar.

Eğitim ve yetiştirme faaliyetleri bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında genel ortalamalarda 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri yöneltilen bu önermelerin geneline genellikle katıldıklarını, 5 yıldızlı şehir otelleri ise bu önemlere her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2.1.11. Müşteri Odaklılık

Müşteri memnuniyeti bir işletme için son derece önemli ve hassas bir konudur. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmenin müşteri odaklı bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi gereklidir. Müşterilerin memnun edilmesi birçok faktöre bağlıdır. Müşteriye önem verilmesi, müşteri istek ve gereksinimlerine göre ürün tasarlamak, şikâyetleri dikkate almak, kaliteli hizmet sunumu bunlardan sadece birkaçıdır. Marka bağımlılığının çok nadir olduğu otelcilik sektöründe müşteri memnuniyeti imalat sektörüne göre çok daha önemlidir. Bu kısımda otel işletmeleri yöneticilerinin müşteri odaklılık faaliyetlerine bakış açılarını görebilmek için 6 adet önerme yöneltilmiştir.

Tablo 22’de üst yönetimin müşteri odaklılık faaliyetleri konusundaki önermelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 22. Üst Yönetimin Müşteri Odaklılık Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
XI. MÜŞTERİ ODAKLILIK	4,37	0,52	4,82	0,34	4,49	0,45	4,56	0,42
1. Otelimiz rutin olarak müşteri şikâyetlerini toplar.	4,72	0,45	4,94	0,24	4,77	0,42	4,88	0,33
2. Müşterilerin kalite odaklı şikâyetleri öncelikle ele alınır.	4,00	0,77	4,76	0,43	4,13	0,62	4,33	0,57
3. Otelimizde her yıl müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılır.	3,95	0,62	4,74	0,44	4,24	0,54	4,38	0,59
4. Ürünlerimizi geliştirmek için sürekli pazar araştırmaları yapılır.	3,89	0,66	4,58	0,50	4,07	0,53	4,05	0,60
5. Otelimiz müşterilere sunduğumuz ürünlere garanti sağlar	4,66	0,48	4,94	0,24	4,75	0,44	4,73	0,45

Tablo 22'nin devamı.

6. Otelimizde müşteri odaklılık esastır.	4,97	0,17	4,94	0,24	4,99	0,12	5,00	0,00
--	------	------	------	------	------	------	------	------

İlk önermede, “Otelimiz rutin olarak müşteri şikâyetlerini toplar.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri her zaman rutin olarak müşteri şikâyetleri toplanır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Müşteri şikâyetlerinin toplanması müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemli bir yer teşkil eder. Zira bu şikâyetlerle negatif ve eksik olan yönler görülüp tedbir alınıp aynı hataların tekrarlanmaması için çaba gösterilir. Hem müşteriye verilen önemin gösterilmesi hem de hatasız bir ürün elde etmek için müşteri şikâyetlerin toplanması önemlidir. İşletmede aksayan yönlerin belirlenmesi açısından müşteri şikâyetlerin dikkate alınması işletme başarısını doğrudan etkileyecektir.

İkinci önermede, “Müşterilerin kalite odaklı şikâyetleri öncelikle ele alınır.” cümlesi verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede genellikle şeklinde bir katılım gösterirken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman müşterilerin kalite odaklı şikâyetleri öncelikle ele alınır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Kalite odaklı şikâyetlerin öncelikle ele alınması işletmenin mal ve hizmet üretimi ve sunumunda kaliteyi geliştirmesi açısından önemlidir. Bu şikâyetler vasıtasıyla kalitede aksayan yönler bulunarak sıfır hataya yaklaşan ürün üretimi ve sunumu sağlanabilir ve bu işletmenin kaliteye verdiği önemi gösterir. Kaliteli mal ve hizmet sunumu işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden kalitenin birinci planda tutulması gereklidir. Kalite ön planda olduğu için müşterilerin öncelikle kaliteye ilişkin şikâyetlerini toplamak, değerlendirmek ve bu şikâyetler doğrultusunda kalite iyileştirme çalışmalarına yönelmek işletmenin uzun dönemde hem başarılı olmasını hem de müşteri memnuniyetini sağlar.

Üçüncü önermede, “Otelimizde her yıl müşteri memnuniyeti ölçümlerini yapılır.” cümlesi verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede genellikle şeklinde bir katılım gösterirken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Müşterilerin işletmeden memnun olup olmadıklarının anlaşılması için müşteri memnuniyeti ölçümü yapmak şarttır. Bu şekilde hem işletmenin eksik ve aksayan

yönleri görülür hem de güçlü yönleri belirlenir. İşletmede bu ölçümler doğrultusunda işgörenlerin çalışmasını teşvik eder ve işletme en sonunda kazançlı çıkar.

Dördüncü önermede, “Ürünlerimizi geliştirmek için sürekli pazar araştırmaları yapılır.” cümlesi verilmiştir. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu önermede genellikle şeklinde bir katılım gösterirken, 5 yıldızlı şehir otelleri ise her zaman ürünlerimizi geliştirmek için pazar araştırmaları yapılır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Toplam kalite felsefesinin özünde sürekli gelişim bulunmaktadır. İşletmelerin sundukları ürünü sürekli geliştirmesi müşteri memnuniyeti açısından önem taşımaktadır. Faaliyet gösterilen pazardaki rakiplerin ürünlere bakıp kendi ürününü değerlendiren ve zayıf ve güçlü yönlerini belirleyen bir işletme hem daha rekabetçi hem de daha başarılı olur demek mümkündür. Bu yüzden işletmelerin ürünlerini sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir.

Beşinci önermede, “Otelimiz müşterilere sunduğumuz ürünlere garanti sağlar.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri her zaman müşterilerimize sunduğumuz ürünler konusunda garanti sağlarız şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

İşletmenin sunduğu ürüne güvenmesi ve garanti sağlaması tercih edilebilirliğini arttırarak müşterilerin gözünde daha iyi bir imaja sahip olunmasını sağlamaktadır. Tabii ki hizmet sektöründe hizmet sunumunda nasıl bir garanti sağlanacağı konusu muammadır. Çünkü yapılan en küçük bir hata müşterinin tatminsizliğine yol açabilir. İmalat sektöründe bir malın bozuk arızalı çıkması durumunda yenisini yerine verebilip müşterilerin memnuniyeti bir şekilde sağlanabilir. Ancak bu hizmet sektöründe bu kadar kolay bir durum değildir. Bu yüzden işletme çalışanlarının hizmet verilmesi sürecinde çok titiz ve dikkatli çalışması gerekmektedir. Çünkü hizmet alış – veriş anlık bir olaydır ve hatanın telafisi zordur.

Altıncı önermede, “Otelimizde müşteri odaklılık esastır.” cümlesi verilmiştir. Bu önermede 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri her zaman otelimizde müşteri odaklılık esastır şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

TKY'nin en önemli ilkesi müşteri odaklılıktır. Yapılan tüm işler, kurulan kalite sistemleri, kaliteli ürün üretme ve sunma düşüncesi sadece müşteri memnuniyetine

odaklıdır. Bu işlerin temelinde tek bir konu yatar: Müşteri Tatmini. Müşteri tatmininin sağlanması için de işletmenin müşteri odaklı olması, süreçlerini bu yönde tasarlaması ve üretimi bu doğrultuda yapması gerekmektedir.

Müşteri odaklılık faaliyetleri bölümünün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında genel ortalamalarda 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri bu önermelerin geneline genellikle katıldıklarını, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ise bu önemlere her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2.2. TKY Uygulama Alanları Açısından Farklılıklar

3.2.2.2.1 Demografik Değişkenler Açısından Farklılıklar

1. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılık (Anova) Analizi

Toplam Kalite Yönetimini değerlendirirken cinsiyet faktörünü de göz önüne almak gerekir. Kişilerin cinsiyetleri TKY'ye bakış açısının değişmesine sebep olabilir. Tablo 23'de TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre farklılık analizi verilmiştir.

Tablo 23. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılık (Anova) Analizi

	Bay		Bayan		Ortalama		t-testi		
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	t	df	Sig. (2-yönlü)
Liderlik	4,07	0,50	4,12	0,52	4,09	0,51	-,636	228	,526
Tedarik	4,25	0,45	4,28	0,45	4,26	0,45	-,469	228	,639
Vizyon	4,29	0,44	4,35	0,48	4,31	0,45	-,971	228	,332
Değerlendir	3,96	0,45	3,93	0,45	3,95	0,45	,487	228	,627
Süreç	4,13	0,40	4,14	0,43	4,14	0,41	-,184	228	,854
Tasarım	4,19	0,42	4,24	0,40	4,21	0,41	-,886	228	,377
Sistem	3,79	0,63	3,82	0,63	3,80	0,63	-,340	228	,734
Katılım	3,92	0,63	3,93	0,62	3,92	0,63	-,204	228	,839
Tanınma	3,81	0,40	3,81	0,37	3,81	0,39	,069	228	,945
Eğitim	4,10	0,40	4,04	0,46	4,08	0,42	,959	228	,339
Odaklılık	4,56	0,32	4,49	0,36	4,54	0,33	1,620	228	,107

TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre farklılık analizi yapıldığında cinsiyet arasında hiçbir bölüm için anlamlı bir farklılık söz konusu değildir ($p < 0,05$).

2. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılık (Anova) Analizi

Toplam kalite yönetimin katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık gösterebileceği göz önüne alınarak tablo 24'de TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş gruplarına göre farklılık analizi gösterilmiştir.

Tablo 24. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Yaş Gruplarına Göre Farklılık (Anova) Analizi

	19–25		26–35		36–45		46–55		Ortalama		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Liderlik	3,83	0,40	3,97	0,45	4,25	0,52	4,25	0,60	4,09	0,51	7,768	,000*
Tedarik	4,13	0,35	4,18	0,45	4,36	0,46	4,36	0,41	4,26	0,45	3,649	,013*
Vizyon	4,06	0,35	4,21	0,42	4,45	0,45	4,46	0,53	4,31	0,45	7,548	,000*
Değerlendir	3,69	0,38	3,84	0,39	4,07	0,48	4,26	0,47	3,95	0,45	9,678	,000*
Süreç	3,89	0,34	4,09	0,39	4,21	0,42	4,31	0,39	4,14	0,41	4,792	,003*
Tasarım	3,98	0,24	4,18	0,37	4,28	0,45	4,29	0,49	4,21	0,41	3,116	,027*
Sistem	3,50	0,40	3,59	0,54	4,02	0,65	4,32	0,51	3,80	0,63	14,670	,000*
Katılım	3,65	0,51	3,72	0,52	4,13	0,66	4,43	0,52	3,92	0,63	13,117	,000*
Tanınma	3,78	0,32	3,82	0,35	3,80	0,43	3,87	0,48	3,81	0,39	,188	,904
Eğitim	4,07	0,25	3,93	0,35	4,20	0,46	4,41	0,46	4,08	0,42	11,467	,000*
Odaklılık	4,56	0,25	4,46	0,35	4,59	0,33	4,74	0,26	4,54	0,33	4,522	,004*

* %95 manidarlık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

1. Liderlik: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında liderlik faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığı ve 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

2. Tedarikçi Kalite Yönetimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında tedarikçi kalite yönetimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

3. Vizyon ve Planlama Hedefleri: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında vizyon ve planlama hedefleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu

bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığı ve 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

4. Denetleme ve Değerlendirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında denetleme ve değerlendirme faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler ve 46–55 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığı ve 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

5. Süreç Kontrolü ve Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında süreç gelişimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler ve 46–55 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

6. Ürün Tasarımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında ürün tasarımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir

7. Kalite Sistem Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında kalite sistem gelişimi faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler ve 46–55 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığı ve 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

8. Çalışanların Katılımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında çalışanların katılımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler ve 46–55 yaş aralığındaki yöneticiler 19–25 yaş aralığı ve 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

9. Eğitim ve Yetiştirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre bu bölümdeki önermelere 36–45 yaş aralığındaki yöneticiler ve 46–55 yaş aralığındaki yöneticiler, 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

10. Müşteri Odaklılık: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin yaş durumlarına göre analizi yapıldığında müşteri odaklılık faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). . Buna göre bu bölümdeki önermelere 46–55 yaş aralığındaki yöneticiler, 26–35 yaş aralığında olan yöneticilere oranlara daha fazla katılım göstermişlerdir.

3. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılık (Anova) Analizi

Eğitim faktörü TKY'nin algılanmasında önemli bir yere sahiptir. İşte bu algılama farklılıklarını ortaya koymak için tablo 25'de TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre farklılık analizi gösterilmiştir.

Tablo 25. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılık (Anova) Analizi

	Orta Öğretim		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Ortalama		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Liderlik	3,88	0,38	4,08	0,55	4,29	0,50	4,77	0,28	4,09	0,51	15,344	,000*
Tedarik	4,14	0,42	4,31	0,45	4,33	0,45	4,72	0,38	4,26	0,45	5,336	,001*
Vizyon	4,17	0,38	4,31	0,46	4,42	0,47	4,98	0,05	4,31	0,45	9,575	,000*
Değerlendir	3,78	0,32	3,94	0,47	4,10	0,50	4,61	0,27	3,95	0,45	12,872	,000*
Süreç	4,07	0,39	4,13	0,39	4,19	0,42	4,60	0,44	4,14	0,41	4,086	,008*
Tasarım	4,08	0,34	4,22	0,41	4,34	0,44	4,52	0,51	4,21	0,41	6,943	,000*
Sistem	3,59	0,52	3,78	0,63	3,98	0,64	4,77	0,15	3,80	0,63	11,824	,000*
Katılım	3,61	0,48	4,01	0,57	4,17	0,66	4,71	0,40	3,92	0,63	18,375	,000*
Tanınma	3,75	0,33	3,80	0,42	3,86	0,41	3,97	0,56	3,81	0,39	1,463	,225
Eğitim	3,94	0,38	4,01	0,39	4,24	0,41	4,64	0,40	4,08	0,42	12,235	,000*
Odaklılık	4,49	0,32	4,48	0,33	4,62	0,33	4,94	0,09	4,54	0,33	6,097	,001*

* %95 manidarlık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

1. Liderlik: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında liderlik faaliyetleri konusunda anlamlı bir

farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir.

2. Tedarikçi Kalite Yönetimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında tedarikçi kalite yönetimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelere lisans üstü eğitime sahip yöneticiler orta öğretim mezunu yöneticilere oranla daha yüksek derecede katılmışlardır.

3. Vizyon ve Hedefleri: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında vizyon ve planlama hedefleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler, ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir. Lisans üstü eğitimi almış yöneticiler ise bu bölümdeki tüm önermelere katılmış ve en yüksek katılım ortalamasına sahip olmuştur.

4. Denetleme ve Değerlendirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında denetleme ve değerlendirme faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir. Lisans üstü eğitimi almış yöneticiler ise bu bölümdeki tüm önermelere katılmış ve en yüksek katılım ortalamasına sahip olmuştur.

5. Süreç Kontrolü ve Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında süreç gelişimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelere lisans üstü eğitime sahip yöneticiler orta öğretim mezunu yöneticilere oranla sunulan önermelere daha yüksek derecede katılmışlardır.

6. Ürün Tasarımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında ürün tasarımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde de lisans mezunu yöneticiler

orta öğretim mezunu yöneticilere oranla sunulan önermelere daha yüksek derecede katılmışlardır.

7. Kalite Sistem Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında kalite sistem gelişimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler, ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir. Lisans üstü eğitimi almış yöneticiler ise bu bölümdeki tüm önermelere katılmış ve en yüksek katılım ortalamasına sahip olmuştur.

8. Çalışanların Katılımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında çalışanların katılımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler, ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir. Lisans üstü eğitimi almış yöneticiler ise bu bölümdeki tüm önermelere katılmış ve en yüksek katılım ortalamasına sahip olmuştur.

9. Eğitim ve Yetiştirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler, lisans mezunu yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir. Lisans üstü eğitimi almış yöneticiler ise bu bölümdeki en yüksek katılım ortalamasına sahip olmuştur.

10. Müşteri Odaklılık: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre analizi yapıldığında müşteri odaklılık faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre orta öğretim mezunu yöneticiler ve ön lisans mezunu yöneticiler lisans üstü eğitim almış yöneticilere oranla bu bölümde sunulan önermelere verilen cevaplar açısından daha düşük bir katılım ortalamasına sahiptir.

4. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Deneyimlerine Göre Farklılık (Anova) Analizi

Toplam kalite yönetimin anlaşılması kuşkusuz çalışanların deneyimiyle doğru orantılı olabilir. Kişilerin deneyimlerine göre TKY'ye bakış açısı değişkenlik gösterebilir. Bu konuda bir değişkenlik olup olmadığını ortaya koyabilmek için tablo 26'da TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre farklılık analizi gösterilmiştir.

Tablo 26. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin Deneyimlerine Göre Farklılık (Anova) Analizi

	1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 Yıl ve üzeri		Ortalama		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Liderlik	3,93	0,51	3,98	0,45	4,16	0,53	4,40	0,48	4,09	0,51	4,775	,003*
Tedarik	4,15	0,37	4,16	0,46	4,33	0,45	4,40	0,37	4,26	0,45	3,231	,023*
Vizyon	4,09	0,41	4,20	0,42	4,39	0,46	4,59	0,38	4,31	0,45	6,450	,000*
Değerlendirir	3,72	0,44	3,81	0,39	4,04	0,46	4,32	0,43	3,95	0,45	9,877	,000*
Süreç	3,95	0,41	4,05	0,39	4,21	0,40	4,34	0,38	4,14	0,41	4,814	,003*
Tasarım	4,02	0,30	4,18	0,38	4,26	0,42	4,24	0,57	4,21	0,41	2,110	,100
Sistem	3,53	0,50	3,62	0,53	3,92	0,66	4,30	0,59	3,80	0,63	8,595	,000*
Katılım	3,61	0,47	3,74	0,53	4,05	0,66	4,46	0,55	3,92	0,63	9,626	,000*
Tanınma	3,69	0,37	3,82	0,34	3,81	0,42	3,89	0,49	3,81	0,39	,763	,516
Eğitim	4,10	0,25	3,97	0,37	4,10	0,44	4,57	0,38	4,08	0,42	9,373	,000*
Odaklılık	4,66	0,29	4,46	0,33	4,56	0,34	4,76	0,21	4,54	0,33	4,553	,004*

* %95 manidarlık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

1. Liderlik: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında liderlik faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 6-10 yıl arası deneyime sahip olanların 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan kişilere göre bu önermelere daha az katılmışlardır.

2. Tedarikçi Kalite Yönetimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında tedarikçi kalite yönetimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki katılım ortalama bakıldığında 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilerin bu bölümdeki önermelere daha çok katıldıkları görülmektedir.

3. Vizyon ve Planlama Hedefleri: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında vizyon ve planlama hedefleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde yine 1–5 yıl arası ve 6–10 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre 11–15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticiler bu bölümdeki önermelere daha çok katılmışlardır.

4. Denetleme ve Değerlendirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında değerlendirme ve denetleme faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde yine 1–5 yıl arası ve 6–10 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre 11–15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticiler bu bölümdeki önermelere daha çok katılmışlardır.

5. Süreç Kontrolü ve Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında süreç gelişimi faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelere en çok katılan yöneticilerin 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görünmektedir.

6. Kalite Sistem Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında kalite sistem gelişimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde yine 1–5 yıl arası ve 6–10 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre 11–15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticiler bu bölümdeki önermelere daha çok katılmışlardır.

7. Çalışanların Katılımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında çalışanların katılımı faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde yine 1–5 yıl arası ve 6–10 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre 11–15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticiler bu bölümdeki önermelere daha çok katılmışlardır.

8. Eğitim ve Yetiştirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde yine 1–5 yıl arası, 6–10 yıl arası ve 11–15 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticiler bu bölümdeki önermelere daha çok katılmışlardır.

9. Müşteri Odaklılık: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre analizi yapıldığında müşteri odaklılık faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelere 6–10 yıl arası deneyime sahip yöneticilere göre 16 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticiler daha çok katılmışlardır.

5. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin İdari Konumlarına Göre Farklılık (Anova) Analizi

Toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesinde bir diğer önemli konu ise değerlendirmeyi yapacak olan kişinin işletme içerisindeki idari konumudur. Kişilerin idari konumları TKY'ye olan bakış açılarının değişmesine neden olabilir. Bu sebeple tablo 27'de TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin idari konumlarına göre farklılık analizi gösterilmiştir.

Tablo 27. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Ankete Cevap Verenlerin İdari Konumlarına Göre Farklılık (Anova) Analizi

	Genel Müdür		Departman Müdürü		Departman Şefi		Toplam		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Liderlik	4,29	0,64	4,18	0,48	4,03	0,52	4,09	0,51	2,445	,089
Tedarik	4,39	0,38	4,28	0,43	4,24	0,47	4,26	0,45	,326	,722
Vizyon	4,58	0,38	4,36	0,45	4,28	0,46	4,31	0,45	1,371	,256
Değerlendir	4,48	0,50	4,00	0,43	3,90	0,46	3,95	0,45	3,464	,033*
Süreç	4,25	0,13	4,20	0,40	4,10	0,41	4,14	0,41	1,703	,184
Tasarım	4,92	0,07	4,28	0,42	4,16	0,39	4,21	0,41	7,359	,001*
Sistem	4,67	0,31	3,89	0,64	3,73	0,61	3,80	0,63	4,742	,010*
Katılım	5,00	0,00	4,00	0,62	3,86	0,61	3,92	0,63	6,153	,002*
Tanınma	4,28	0,54	3,81	0,39	3,80	0,38	3,81	0,39	2,283	,104
Eğitim	4,44	0,51	4,14	0,44	4,03	0,40	4,08	0,42	3,202	,043*
Odaklılık	4,83	0,29	4,57	0,33	4,51	0,34	4,54	0,33	2,029	,134

* %95 manidarlık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

1. Denetleme ve Değerlendirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin idari konumlarına göre analizi yapıldığında denetleme ve değerlendirme faaliyetlerinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Buna göre departman müdürleri bu bölümdeki önermelere daha çok katıldıklarını belirtirken departman şefleri ve genel müdürler bu bölümdeki önermelere daha az katılmışlardır.

2. Ürün Tasarımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin idari konumlarına göre analizi yapıldığında ürün tasarımı konusundaki önermelerde anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Genel müdürler bu bölümde sunulan önermelere her zaman şekilde yanıt verirken departman şefleri ve departman müdürleri genellikle şekilde yanıt vermişlerdir.

3. Kalite Sistem Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin idari konumlarına göre analizi yapıldığında kalite sistem gelişimi faaliyetlerinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelere genel müdürler departman şeflerine göre daha çok katılmışlardır.

4. Çalışanların Katılımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin idari konumlarına göre analizi yapıldığında çalışanların katılımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Yine aynı şekilde genel müdürler bu kısımdaki önermelere her zaman katıldıklarını belirtirken, departman müdürleri ve departman şefleri genellikle bu önermelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

5. Eğitim ve Yetiştirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin idari konumlarına göre analizi yapıldığında çalışanların eğitimi ve gelişimi faaliyetlerinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Genel müdürler bu kısımdaki önermelere daha çok katılmışlardır.

3.2.2.2.2. TKY Uygulamalarının Otel Türüne Göre Farklılıklarının Tespiti

1. Kıyı – Şehir Oteli Ayrımına Göre Farklılıkların Tespiti

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kıyı ve şehir otellerinde farklılıklar gösterdiği şüphesiz bir gerçektir. Bu yüzden kıyı ve şehir otelleri arasında bir karşılaştırma yapılırken bu işletmelerin bulunduğu yerler belirtilerek farklılıklar ortaya konulmalıdır.

Tablo 28’de TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otellerin bulunduğu yere göre farklılık analizi verilmiştir.

Tablo 28. TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Otellerin Bulunduğu Yere Göre Farklılık (Anova) Analizi

	Tanımlayıcı İstatistikler				t Testi sonuçları		
	Yer	N	\bar{X}	Std. S.	t	df	Sig. (2-Yönlü)
Liderlik	Şehir	115	4,2457	,60470	4,993	228	,000
	Kıyı	115	3,9272	,31975			
Tedarik	Şehir	115	4,3377	,53140	2,721	228	,007
	Kıyı	115	4,1783	,33532			
Vizyon	Şehir	115	4,5239	,48916	8,173	228	,000
	Kıyı	115	4,0935	,28236			
Değerlendirme	Şehir	115	4,1150	,52959	6,060	228	,000
	Kıyı	115	3,7778	,27494			
Süreç	Şehir	115	4,2011	,43858	2,409	228	,017
	Kıyı	115	4,0728	,36574			
Tasarım	Şehir	115	4,3120	,46957	3,842	228	,000
	Kıyı	115	4,1098	,31289			
Sistem	Şehir	115	4,1322	,64394	9,550	228	,000
	Kıyı	115	3,4643	,38439			
Katılım	Şehir	115	4,2924	,59578	11,071	228	,000
	Kıyı	115	3,5533	,39704			
Tanınma	Şehir	115	3,8406	,43168	1,244	228	,215
	Kıyı	115	3,7768	,34048			
Eğitim	Şehir	115	4,2072	,48495	4,955	228	,000
	Kıyı	115	3,9449	,29512			
Odaklılık	Şehir	115	4,5623	,37363	1,083	228	,280
	Kıyı	115	4,5145	,29083			

* %95 manidarlık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Kıyı – Şehir Oteli Ayırımına Göre Farklılıkların Tespiti yapıldığında kıyı ve şehir otelleri arasında sadece tanınma ve ödüllendirme ve müşteri odaklılık konusunda anlamlı bir farklılık yoktur ($p < 0,05$). Bunların dışındaki tüm bölümler arasında kıyı ve şehir otelleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$).

2. Otel Sınıflarına Göre TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıkların Tespiti

Toplam kalite uygulamaları katılımcı işletmelerin sınıflarına göre farklılık arz etmektedir. Bu farklılıkların ortaya konulması için tablo 29’da otel sınıflarına göre TKY uygulama alanları arasındaki farklılıklara ilişkin anova analizi verilmiştir.

Tablo 29. Otel Sınıflarına Göre TKY Uygulama Alanları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Analizi

	Şehir Oteli 4*		Şehir Oteli 5*		Kıyı Oteli 4*		Kıyı Oteli 5*		Ortalama		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Liderlik	3,85	0,45	4,77	0,31	3,84	0,32	4,08	0,26	4,09	0,51	84,068	,000*
Tedarik	4,08	0,50	4,67	0,36	4,15	0,33	4,24	0,34	4,26	0,45	25,183	,000*
Vizyon	4,31	0,48	4,81	0,32	4,07	0,28	4,14	0,28	4,31	0,45	46,250	,000*
Değerlendir	3,80	0,42	4,53	0,34	3,75	0,29	3,84	0,25	3,95	0,45	64,618	,000*
Süreç	3,93	0,33	4,55	0,29	4,01	0,35	4,19	0,37	4,14	0,41	37,041	,000*
Tasarım	4,13	0,42	4,55	0,42	4,03	0,27	4,26	0,33	4,21	0,41	22,536	,000*
Sistem	3,78	0,59	4,58	0,38	3,38	0,36	3,63	0,38	3,80	0,63	77,055	,000*
Katılım	4,01	0,56	4,66	0,40	3,50	0,44	3,65	0,28	3,92	0,63	72,633	,000*
Tanınma	3,77	0,34	3,93	0,52	3,72	0,32	3,88	0,35	3,81	0,39	3,481	,017*
Eğitim	3,94	0,41	4,55	0,35	3,90	0,29	4,02	0,29	4,08	0,42	42,610	,000*
Odaklılık	4,37	0,36	4,82	0,21	4,49	0,30	4,56	0,28	4,54	0,33	22,819	,000*

* %95 manidarlık düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

1. Liderlik: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında liderlik faaliyetlerine katılım konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümde 5 yıldızlı şehir otelleri, 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri ve 5 yıldızlı kıyı otellerine göre bu bölümdeki önermelere katılım konusunda daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Ayrıca 5 yıldızlı kıyı otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı otellerine nazaran bu bölümdeki önermelere daha çok katılmışlardır.

2. Tedarikçi Kalite Yönetimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında tedarikçi kalite yönetimi faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu kısımdaki önermelere 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir otellerine göre daha çok katılmışlardır.

3. Vizyon ve Planlama Hedefleri: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında vizyon ve planlama hedefleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu kısımdaki önermelere 5 yıldızlı şehir otelleri, 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre daha çok katılmışlardır.

4. Değerlendirme ve Denetleme Faaliyetleri: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında denetleme ve değerlendirme faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelere katılıma bakıldığında 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre daha çok katılmışlardır.

5. Süreç Kontrolü ve Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında süreç gelişimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre daha çok katılmışlardır. 5 yıldızlı kıyı otelleri ise 4 yıldızlı şehir ve kıyı otellerine nazaran bu bölümdeki önermelere daha fazla katılmışlardır.

6. Ürün Tasarımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında ürün tasarımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre daha çok katılmışlardır. 5 yıldızlı kıyı otelleri ve 4 yıldızlı şehir otelleri, 4 yıldızlı kıyı otellerine nazaran bu bölümdeki önermelere daha fazla katılmışlardır.

7. Kalite Sistem Gelişimi: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında kalite sistem gelişimi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre belirgin bir şekilde daha çok katılmışlardır. 4 yıldızlı şehir otelleri ise 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerine nazaran bu bölümdeki önemlere daha çok katılmışlardır.

8. Çalışanların Katılımı: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında çalışanların katılımı konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir otellerine göre daha çok katılırken, yine aynı şekilde 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerine göre belirgin bir şekilde daha çok katılmışlardır. 4 yıldızlı şehir otelleri ise 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerine nazaran bu bölümdeki önemlere daha çok katılmışlardır.

9. Tanınma ve Ödüllendirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre küçük bir farkla daha çok katılmışlardır.

10. Eğitim ve Yetiştirme: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p < 0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre daha çok katılmışlardır.

11. Müşteri Odaklılık: TKY uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında müşteri odaklılık konusunda anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p < 0,05$). Bu bölümdeki önermelerde 5 yıldızlı şehir otelleri 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otellerine göre daha çok katılmışlardır. 5 yıldızlı kıyı otelleri de 4 yıldızlı şehir ve kıyı otellerine nazaran bu kısımdaki önermelere daha çok katılmışlardır.

3.2.3. Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Bulgular

Araştırmamızın ikinci kısmında yöneticilere işletmeleriyle alakalı çalışma performansına ilişkin düşüncelerini öğrenmeye yönelik 12 adet kapalı uçlu soru yöneltilmiştir. Bu kısımdaki sorulardan, çalışanların iş memnuniyet durumu, üretilen ürünün performansı, ürünün kullanıma uygunluğu, ürünün güvenilirliği ve üründeki kalite sürekliliği, üretilen üründeki hata oranı, iç hata ve dış hata maliyetleri, ürün kalitesi ve hizmet kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi, geçen yıla kıyasla satış performansı ve işletmelerin pazar paylarına ilişkin fikirlerinin neler olduğunu anlayabilmemiz mümkündür. Bu kısımdaki değerlendirmede kullanılan ortalama değerler aşağıdaki gibidir.

$$\bar{X} = 1 - 1,49 \text{ "PİYASANIN EN KÖTÜSÜ"}$$

$$\bar{X} = 1,5 - 2,49 \text{ "DÜŞÜK",}$$

$$\bar{X} = 2,5 - 3,49 \text{ "ORTA",}$$

$$\bar{X} = 3,5 - 4,49 \text{ "YÜKSEK",}$$

$$\bar{X} = 4,5 - 5 \text{ "PİYASANIN EN İYİSİ".}$$

Tablo 30'da üst yönetimin çalışma performansı göstergelerine ilişkin katılım ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 30. Üst Yönetimin Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Tutumları

	Şehir 4*		Şehir 5*		Kıyı 4*		Kıyı 5*	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
Firmanızdaki çalışanların iş memnuniyeti derecesi	3,72	0,48	3,96	0,28	3,41	0,50	3,63	0,49
Ürettiğiniz ürünün performansı	4,03	0,30	4,54	0,50	3,88	0,33	3,98	0,28
Ürettiğiniz ürünün kullanıma uygunluğu	4,06	0,35	4,58	0,50	3,88	0,33	3,98	0,28
Ürettiğiniz ürünün güvenilirliği	4,03	0,39	4,70	0,46	3,91	0,47	4,13	0,46
Ürettiğiniz ürünün kalite sürekliliği	3,88	0,45	4,62	0,49	3,85	0,48	4,03	0,53
Ürettiğiniz üründe hata oranı	1,75	0,61	1,50	0,58	1,64	0,58	1,45	0,64
Yıllık üretim değerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti	1,74	0,51	1,48	0,58	1,60	0,52	1,40	0,55
Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti	1,74	0,57	1,56	0,61	1,60	0,52	1,40	0,55
Ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi	4,05	0,37	4,34	0,48	3,93	0,53	4,03	0,28
Hizmet kalitenizle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz	4,29	0,46	4,66	0,48	4,24	0,49	4,33	0,47
Önceki yılla karşılaştırıldığında sizce satışlarımız,	3,72	0,52	4,10	0,30	3,76	0,43	3,93	0,27
Pazar payınız	3,86	0,35	4,06	0,24	3,57	0,50	3,85	0,36

İlk olarak işletmelere çalışanların iş memnuniyet derecesi sorulmuştur. Bu soruya 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri yüksek şekilde yanıt vermişlerdir. 4 yıldızlı kıyı otelleri çalışanların işinde orta düzeyde memnun olduklarını, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise yüksek seviyede bir iş memnuniyeti olduğunu belirtmiştir.

Otelcilik sektöründe çalışan işgörenlerin yaptığı işten mutlaka memnun olması gerekmektedir. Zira bu sektörde daha öncede defalarca belirtildiği gibi en önemli üretim faktörü insan yani emektir. Dolayısıyla işletme bünyesinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmaları, işletmeye gelen müşterilerin de memnun olmasını önemli derecede etkilemektedir. İşinden memnun olmayan bir insanın kaliteli bir hizmet vermesini beklemek imkânsızdır. Çalışan memnun olacak ki, müşteriyi memnun etsin. Bu sektörde en küçük ayrıntı bile büyük önem taşır. Örneğin, otelin restoran bölümünde çalışan bir garsonu ele alalım. Bu garsonun işinden hiç memnun olmadığını ve sürekli şikâyet ettiğini düşünelim. Dolayısıyla bu onun yaptığı işi de doğrudan etkileyecektir. Somurtkan bir garson müşteride otel hakkında kötü bir izlenim bırakacaktır. Sunulan ürünün birleşik ürün olduğu unutulmamalıdır.

Otel işletmeleri her şeyden önce kendi işgörenlerinin iş tatminini sağlamak zorundadır. Çalışanların iş tatmini ne kadar yüksek olursa müşteriyi de o kadar memnun edeceklerdir. İşini seven, işine bağlı ve işletmeyi kendi işletmesi gibi gören bir işgören şüphesiz hem kısa hem de uzun vadede işletmenin kazançlı çıkmasını sağlayacaktır. İşletmelerin bunun bilincinde olduklarını verdikleri yanıtlardan anlamak mümkündür.

İkinci olarak işletmelere üretilen ürünün performansı sorulmuştur. Bu soruda 4 yıldızlı şehir otelleri ürünlerinin yüksek performansa sahip olduğunu, 5 yıldızlı şehir otelleri ise ürünlerinin piyasanın en iyi performansa sahip ürünler olduklarını belirtmişlerdir. 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu soruda ürünlerinin yüksek performansa sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ürün bazında değerlendirme yaparken üretilen ürünün bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. İşletmelerin ürettiklerinin performansı ne kadar yüksek olursa müşteri tatminini sağlama o kadar kolaylaşır. Performansı yüksek çok iyi bir ürün işletmeye her zaman kazanç sağlar.

Üçüncü olarak işletmelere üretilen ürünün kullanıma uygunluğu sorulmuştur. Kalitenin bir anlamı da kullanıma uygunluktur. İşletmelerin ürettikleri ürünün kullanıma uygun olması bir nevi kalite olarak düşünülebilir. Bu kısımda verilen yanıtlara bakıldığında 4 yıldızlı şehir otelleri yüksek seviyede ürünlerinin kullanıma uygun olduğunu belirtmiş, 5 yıldızlı şehir otelleri ise ürünün kullanıma uygunluğu konusunda piyasanın en iyisi olduklarını ifade etmişlerdir.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri bu soruda yüksek derece ürettiğimiz ürün kullanıma uygundur şeklinde bir düşünceye sahiptir. Her şeyden önce üretilen ürünün kullanıma uygun olması olmazsa olmazdır. Kalite kullanıma uygunluk anlamında düşünüldüğünde kullanıma uygun olmayan bir ürün kalitesiz olarak nitelendirilebilir. Bu da otel imajına zarar veren bir durumu ortaya çıkarır. Bu soruda işletmelerde bu durumun farkında olduklarını ve üretilen ürünlerin kullanıma uygun olması gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Kullanıma uygun olmayan bir ürünün müşterinin memnuniyetini sağlaması ve işletmeye kazanç getirmesi mümkün değildir.

Dördüncü olarak işletmelere üretilen ürünün güvenilirliği sorulmuştur. Bu soruda 4 yıldızlı şehir otelleri ürünlerinin yüksek seviyede güvenilir olduğunu, 5 yıldızlı şehir otelleri ise piyasanın en güvenilir ürününü üretiyoruz şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır.

Bu soruya 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ürünümüz yüksek derecede güvenilir şeklinde cevap vermiştir. Üretilen ürünlerin güvenilir olması faaliyet gösterilen piyasada işletmenin farklı olarak göze çarpmasını sağlar ve tercih edilmesini sağlar. İşletmeyi rakipleriyle rekabette bir adım öne geçirebilir. Güvenilir ürün sunmak hem işletme hem de müşteri açısından önemlidir.

Beşinci olarak işletmelere üretilen üründe kalite sürekliliği sorulmuştur. Bu soruya 4 yıldızlı şehir otelleri yüksek, 5 yıldızlı şehir otelleri ise piyasadaki ürünler arasında bizim ürünümüz en iyi kalite sürekliliğine sahiptir şeklinde bir tutum ortaya koymuştur.

4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri ise yüksek derecede kalite sürekliliğini sağladıklarını belirtmişlerdir. Önemli olan kaliteli mal ve hizmet üretmektir ancak bir başka tarafta bu kalitenin sürdürülebilir ve sürekli olması şarttır. Kalitede sürekli değişimin olması işletmeye para ve müşteri kaybettirir. Örneğin bir otelin yemeklerinin çok leziz olduğu bilinmektedir. En kaliteli malzemeyi kullandıkları işinin ehli insanları çalıştırdıkları ortadadır. Müşterilerin gözünde bir marka imajı oluşturulmaya başlanmıştır. Bu otel dendiğinde yemeklerinin süper olduğu düşüncesi herkesin aklına gelmektedir. Bu otel birkaç hafta kalitesiz malzemeyle aynı menüleri sunarsa ne olur? Müşteri hemen bu değişimi fark eder, hizmet sektöründe en küçük bir farklılık bile müşterinin gözünden kaçmaz demek mümkündür. Sonuç olarak işletmenin hakkında yemeklerinin bozulduğu dedikodusu ortaya atılır. Kötü izlenimler daha çabuk yayılır ve bu da işletmeye çok şey kaybettirir. İşletme bir daha aynı kalitede ürün sunsa bile aynı başarıyı sağlayamayabilir. Burada en çok zarar gören marka imajıdır ve kaybedilen marka imajının geri kazanılması oldukça zordur. İşletmelerde bu konuda kalitenin ellerinden geldiğince sürekliliğini sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Altıncı olarak işletmelere üretilen ürünlerdeki hata oranı sorulmuştur. Bu soruda 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri düşük hata oranına sahip olduklarını belirtirken, 4 yıldızlı kıyı otelleri düşük hata oranına sahip olduğunu belirtmişler 5 yıldızlı kıyı otelleri ise, piyasanın en düşük hata oranı bizde şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. Hata oranının düşük çıkması müşteri memnuniyetin sağlanması bakımından önemlidir. Hata oranı yüksek olan bir işletmenin satışlarından verim beklemesi ve kaliteli ürün sunması zordur. Müşteri memnuniyeti açısından hata oranının derecesi önemlidir. Hatalı bir ürün sunumu sonucundan müşteri memnuniyeti beklemek imkânsızdır.

Yedinci olarak işletmelere yıllık üretim değerlerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti sorulmuştur. Bu soruda 4 yıldızlı kıyı ve şehir otelleri düşük iç hata maliyetine sahip olduklarını belirtirken, 5 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri piyasanın en kötüsü, çok düşük şeklinde bir tutum ortaya koymuşlardır. İç hata maliyetinin düşük olması işletme açısından önemlidir. Hem maliyetlerin artmaması hem de müşteri memnuniyetinin

sağlanması adına hata maliyetlerinin düşük olması işletmenin daha kaliteli ürün sunması için gereken maddiyatı ve ortamı sağlanması bakımından önemlidir.

Sekizinci olarak işletmelere yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti sorulmuştur. Bu soruda 4 yıldızlı şehir ve kıyı otelleri, 5 yıldızlı şehir otelleri düşük dış hata maliyetine sahip olduklarını belirtirken, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise piyasanın en kötüsü, çok düşük dış hata maliyetine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yıllık satışlar üzerinden dış hata maliyetinin düşük çıkması işletme için kazançtır. Burada önemli olan bir diğer noktada hata maliyetlerinden çok müşteri gözünde işletmenin oluşturacağı imajdır. Memnun olmamış veya ürünün kalitesinden şikayet eden bir müşteri kötü reklam yapar bu da uzun vadede işletmeye zarar verir. Dış hata maliyetlerin yüksek çıkması durumunda işletme yönetiminin süreçleri gözden geçirmesi ve aksayan veya eksik yönleri bulması ve tedbir alması gereklidir.

Dokuzuncu olarak işletmelere ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi sorulmuştur. Bu soruda 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri yüksek derece şeklinde yanıt vermişlerdir. Ürün üretim safhasında kaliteli malzeme kullanımı ve işinin ehli işgörenlerin çalıştırılması kuşkusuz ürünün kalitesini doğrudan etkiler. Otelcilik sektöründe birleşik ürün üretimi söz konusu olduğundan her bir ürün tek başlarına değerlendirilemez. Örneğin bir otelin odaları çok güzel olup, restoranı kötüyse müşterinin sade odanın güzelliğini temel alıp değerlendirme yapması mümkün değildir. O yüzden tüm departmanların sundukları ürünün kalite olması gereklidir. Ürün kalitesinin iyi olması hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemektedir.

Onuncu olarak işletmelere hizmetin kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi sorulmuştur. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri bu soruda yüksek derecede derken 5 yıldızlı şehir otelleri ise piyasanın en iyisi şeklinde cevap vermişlerdir. Sunulan ürünün kalitesinin iyi olması kuşkusuz hizmetin kalitesini de etkilemektedir. Hizmetin kalitesi pek çok değişik faktörden etkilenen bir durumdur. Hele ki hizmet sektörü gibi bir sektörde kalitenin en küçük ayrıntıdan bile etkilendiği göz çarpılmaktadır. Hizmet kalitesinin yüksek olması işletmenin satışlarını doğrudan etkiler ve ayrıca işletmenin tercih edilebilirliğini arttırırken müşteri memnuniyetini de sağlar.

On birinci olarak işletmelere önceki yıllarla karşılaştırıldığında satışların durumu sorulmuştur. Bu soruda da 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri

yüksek derece şeklinde yanıt vermişlerdir. Satışların artması çeşitli faktörlere bağlıdır. En büyük faktörlerden bir tanesi mal ve hizmetlerdeki kalitedir. Satışların artması işletmenin müşteri memnuniyetini sağladığını bir göstergesi olabilir. Memnun olunmayan bir işletmenin satışlarının artması söz konusu değildir. İşletmeler satışlarını arttırırken daha fazla gelir elde ederler, bu da işletmede kalite için gerekli olan maliyetlerinde karşılanması anlamına gelebilir. Daha kaliteli mal ve hizmet sunumu sonucunda işletmenin satışlarını arttırması ve müşteri memnuniyetini sağlaması kaçınılmazdır.

Son olarak işletmelere pazar payı sorulmuştur. Bu soruda da 4 ve 5 yıldızlı şehir otelleri ve 4 ve 5 yıldızlı kıyı otelleri yüksek derece şeklinde yanıt vermişlerdir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri piyasadaki durumlarını bilmesi gelecek planlarının ve politikalarının tasarlanmasında önemli bir yer teşkil eder. İşletmenin kendini daha iyi tanımasını sağlar. İşletme nerdeyiz, nerde olmalıyız, rakiplerimizin durumu neler, piyasadaki pazar payımız nedir gibi soruların cevaplarını bulması işletmenin geleceği açısından önemlidir. Yüksek bir pazar payına sahip olunması işletmenin daha fazla kar elde etmesini sağlarken ayrıca işletmenin tercih edilebilme olasılığını da arttırır. Yüksek bir Pazar payına sahip olunması için önemli şartlardan bir tanesi mevcut müşterilerin memnun edilmesidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için temel şartlardan bir tanesini de işletmenin kalite anlayışını tüm departmanlarda uygulaması ve kalite mal ve hizmet sunumu yapmasıdır.

3.2.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Toplam kalite yönetimi işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmeleri açısından son derecede önem taşıyan ve uygulanması günümüz şartlarında kaçınılmaz olan bir yönetim yaklaşımıdır. Araştırma bulgularının sonuçlarına baktığımızda 5 yıldızlı şehir otellerinin genel anlamda sunulan tüm toplam kalite yönetimi uygulamaları önermelerine doğrudan katıldığını görmekteyiz. Bunun sonucunda 5 yıldızlı şehir otellerinde toplam kalite yönetimin uygulanması ve yönetim felsefesi olarak benimsenmesi mümkündür diyebiliriz. Araştırma sonuçları başlıklar halinde toparlanacak olursa;

1. Araştırmamız sonuçlarına bakılacak olduğunda ilk olarak anketimizin birinci kısmında toplam kalite yönetimi uygulamaları hakkındaki ilk bölüm üst yönetimin

toplam kalite yönetimine bakışı değerlendirilecektir. İlk bölümde sunulan bu önermelere en fazla katılan 5 yıldızlı şehir otelleri olmuştur. 5 yıldızlı şehir otellerinde TKY üst yönetimce paylaşılır, benimsenir ve yönetim felsefesi olarak kullanılabilir dememiz yanlış olmayacaktır. 4 yıldızlı şehir ve kıyı, 5 yıldızlı kıyı otelleri ise bu bölümde daha düşük katılım ortalamaları göstermiştir. Buradan da henüz bu işletmelerde TKY felsefesinin oluşturulabilmesi ve uygulanabilirliği açısından yetersiz olduklarını göstermektedir.

2. Anketimizin ikinci bölümü olan tedarikçi kalite yönetimi ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, bu bölümdeki katılım ortalamalarında 5 yıldızlı şehir otelleri en yüksek ortalamayla çıkmıştır. Buradan da, 5 yıldızlı şehir otellerinin tedarikçinin kalitesine daha çok önem verdiklerini ve kalite denetimini sağlayarak konuklarına daha iyi ve daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için iş birliği içerisinde oldukları tedarikçilerin üretim süreçlerinde önemli bir yere koydukları anlaşılmaktadır. Diğer gruptaki işletmelerde nispeten daha düşük katılım ortalamaları göstermişlerdir. Otelcilik sektöründe tedarikçiye bağımlılığın fazla oluşu kalitenin sağlanması açısından göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Tedarikçi mallarının kalitesiz oluşu işletmede imaj kaybı, müşteri kaybı ve para kaybı gibi kayıplara yol açabilir. 5 yıldızlı şehir otelleri tedarikçi kalitesine daha çok önem vermektedir.

3. Anketimizin üçüncü bölümü olan vizyon ve planlama hedefleri ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, Vizyon işletmenin başarıya ulaşması açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Vizyona ulaşabilmek için işletmelerin etkili planlar oluşturması ve ortaya çıkan misyonları da iyi bir şekilde yerine getirmesi şarttır. Bu bölümde 5 yıldızlı şehir otelleri katılım ortalamalarına bakıldığında yine en iyi ortalamayı sağlamıştır. 5 yıldızlı şehir otellerinin vizyonlarına ulaşabilmek ve kaliteyi sağlayabilmek için koşullarını iyileştirdiği ortadadır. Net kalite amaçlarına sahip olmak, etkili bir vizyona sahip olmak, kalite geliştirme planlarına sahip olmak ve bunu uygulamak 5 yıldızlı şehir otelleri açısından önem taşımaktadır diyebiliriz. Diğer gruplara bakıldığında 5 yıldızlı şehir otellerine en yaklaşık katılım ortalaması 4 yıldızlı şehir otelleri için gerçekleşmiştir. Buradan da 4 yıldızlı şehir otellerinin vizyon ve planlama konusunda gayretli çalışmaları bulunduğunu anlamak mümkün olacaktır.

4. Anketimizin dördüncü bölümü olan denetleme ve değerlendirme faaliyetleri ile ilgili

sonuçları değerlendirecek olursak, Denetleme ve değerlendirme faaliyetleri kuşkusuz işletmenin daha iyi mal üretebilmek ve hizmet sunabilmek için son derece önem taşır. İşletmeler böylece üretim süreçlerinde aksayan yönleri, hatalı bölümleri ve eksik yerleri görebilir ve bunları önlenmesi için gerekli tedbirleri alabilir. Bu bölümdeki önemlerde en yüksek katılım ortalaması 5 yıldızlı şehir otellerine aittir. Kalite denetimini yapmak, kalite odaklı maliyet kullanmak, hata oranı gibi verilere sahip işletmenin kaliteyi sağlayabilmesi açısından çok önemlidir. Denetleme ve değerlendirme faaliyetlerinde 5 yıldızlı şehir otelleri daha iyi bir duruma sahiptir. Bu işletmeler için kaliteyi sağlamak diğer gruptaki otellere göre daha kolaydır. Diğer gruptaki otel işletmeleri bu bölümde ortalama olarak yine 5 yıldızlı şehir otellerinin altında kalmışlardır.

5. Anketimizin beşinci bölümü olan süreç kontrolü ve gelişimi ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, işletmelerin bünyelerinde süreçleri etkili bir şekilde tasarlaması ve uygulayabilmesi için süreç kontrolü yapmaları ve aksayan yönlere tedbir olarak bu süreçleri geliştirilmesi için neler yapılabilir sorularının cevaplarının aranması gereklidir. Bu bölümde 5 yıldızlı şehir otellerinde ortalama yüksek diğerlerinden yüksek çıkmıştır. 5 yıldızlı şehir otellerinde etkili bir şekilde süreçler kontrol edilir ve geliştirilir denilebilir. 5 yıldızlı kıyı otelleri de kullandıkları süreçleri iyileştirmek için çaba harcamaktadır.

6. Anketimizin altıncı bölümü olan ürün tasarımı ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, Ürün tasarımı son derecede önem taşıyan hassas bir konudur. Müşterilerin dikkatini çekecek ve beğenisini kazanacak ürünleri sunmak kolay bir iş değildir. Bunun için gerekli üretim, tasarım ve pazarlama konusunda uzmanlaşmak gerekir. İşletmelerde bu bölümde yöneltilen önermelere birbirine yakın katılım ortalamalar ortaya koymuşlardır. Müşteri gereksinimlerini göz önüne almak işletmelerin ürünlerinin daha kolay satılmasını sağlamaktadır. Bu bölümde nispeten 5 yıldızlı şehir otelleri diğer otellere göre daha yüksek bir katılım ortalaması elde etmiştir. Ürün tasarımı önemli ve dikkate alınması gereken bir iştir. Tüm işletme grupları da konunun hassasiyetine dikkat göstererek bu sürecin önemli olduğu fikrinde birleşmişlerdir.

7. Anketimizin yedinci bölümü olan kalite sistem gelişimi ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, bu bölümde işletmelerin kalite sistemini geliştirmek için nelere sahip olduğunu görmek mümkündür. Belirleyici bölümlerden biri olan kalite sistem

gelişimi bölümünde en dikkat edilmesi gereken önerme ISO 9000'in rehber olarak kullanılması ve açık seçik bir kalite el kitabına sahip olunmasıdır. Bu bölümde 5 yıldızlı şehir otelleri bu bölümde katılım ortalaması açısından yine en yüksek ortalamayı almışlardır. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren 5 yıldızlı şehir otellerinin çoğunluğunun ISO 9000'ni rehber olarak kullandığı ve açık seçik bir kalite el kitabına sahip olduğu ortadadır. Diğer gruplardaki işletmeler 5 yıldızlı şehir otellerinin ortalama açısından çok gerisinde kalmışlardır. TKY'de esas olan sürekli gelişimdir ve 5 yıldızlı şehir otelleri de kalite sistemini sürekli geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

8. Anketimizin sekizinci bölümü olan çalışanların katılımı ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, TKY felsefesinin önemli ilkelerinden bir tanesi de katılımdır. Kalitenin sağlanması için işletmede çalışan tüm işgörenlerin gayret göstermesi ve üst yönetim tarafından da gerekli koşulların sağlanması gereklidir. Bu bölümde 5 yıldızlı şehir otelleri çalışanlarının katılımı konusunda diğer işletme gruplarına göre daha önde oldukları görülmektedir. Zira bu bölümde en yüksek katılım ortalaması 5 yıldızlı şehir otellerine aittir. Kalitenin tüm işgönerlerce benimsenmesi ve uygulanması işletmenin kalitede etkinliği ve sürekliliği sağlaması açısından önem taşımaktadır.

9. Anketimizin dokuzuncu bölümü olan tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri çalışanların işlerini daha iyi yapmasını sağlamak açısından önemli bir yere sahiptir. Ancak işletmeler bu bölümde benzer katılım ortalamaları ortaya koymuşlardır. Fakat 5 yıldızlı şehir otelleri nispeten diğer gruplara göre daha yüksek bir katılım ortalamasına sahip olmuştur. Çalışanların ödüllendirilmesi ve tanınması işlerine olan bağlılığı arttırabileceği gibi örgütsel anlamda da bağlılığın sağlanmasını sağlayabilir. Ayrıca motivasyonu da arttırabileceği unutulmamalıdır.

10. Anketimizin onuncu bölümü olan eğitim ve yetiştirme faaliyetleri ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, Çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi kuşkusuz işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi belli bir kaynak dâhilinde olur. Bu da işletmelerin ekonomik yapısıyla doğru orantılıdır. İşletme çalışanlara verilen eğitimi bir yatırım olarak görürse kuşkusuz buradan çıkan sonuçlar olumlu yönde olur ve hem işletme hem de çalışanlar kazanır. Bu bölümde verilen önermelere en yüksek katılım ortalamasını 5 yıldızlı şehir otelleri sağlamıştır. Eğitilmiş

çalışanlar işletmeyi her zaman başarıya götürür. Bu işletmenin hem kaliteye verdiği önemi hem de çalışanına verdiği değer gösterir.

11. Anketimizin onbirinci bölümü olan müşteri odaklılık faaliyetleri ile ilgili sonuçları değerlendirecek olursak, Müşteri odaklılık TKY'nin özünde yer alan önemli ilkelerdendir. Sonuçta ulaşılmaya çalışan müşteri memnuniyetini kazanmaktır. Bu da ancak müşteri odaklı bir yönetim yaklaşımıyla mümkündür. Araştırmamıza katılan tüm otel işletmeleri müşteri odaklılık konusunda hem fikir olmuşlardır ve katılım ortalamaları da yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Ancak burada 5 yıldızlı şehir otelleri diğer otel gruplarına göre nispeten daha yüksek bir katılım ortalamasına sahip olmuşlardır.

12. Anketimizin onikinci bölümü olan çalışma performansına ilişkin sonuçlara bakılacak olduğunda çalışanların iş memnuniyeti tüm işletme gruplarında yüksek derecede olmuştur. Üretilen ürünün performansı, ürünün kullanıma uygunluğu, ürünün güvenilirliği, ürünün kalite sürekliliği gibi konularda 5 yıldızlı şehir otelleri diğer gruplara oranla daha yüksek bir katılım ortalamasına sahip olmuşlardır. Burandan bu işletmelerin kaliteli mal ve hizmet sunduklarını, kalitede süreklilik ve güvenilirlik kavramlarını ön plana çıkardıkları anlaşılmaktadır. Üründeki hata oranı, iç hata ve dış hata maliyetlerine bakıldığında tüm işletmeler açısından hata oranı, iç hata ve dış hata maliyetleri düşük çıkmıştır. Ancak 5 yıldızlı kıyı otelleri hata oranı, iç ve dış hata maliyetlerinin piyasanın en düşüğü şeklinde cevap vermişlerdir. İç hata maliyetinde 5 yıldızlı şehir otelleri de piyasanın en düşüğü şeklinde cevap vermişlerdir. Düşük hata ve hata maliyetlerinin azlığı işletmelerin kalite yönetimini uygulamaya çalıştığının göstergesi olarak görülebilir.

Ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz, hizmetinizin kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz, önceki yıllarla karşılaştırıldığında sizce satışlarınız gibi sorularda diğerlerine nispeten 5 yıldızlı şehir otelleri yine yüksek ortalamaya sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılan tüm otel işletmeleri pazar paylarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi anlayışı işletmeleri başarıya ulaştıracak ve rekabet edilebilirliklerini arttıracak önemli anlayışlardan biridir. Günümüz koşullarında tüm iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin yavaş yavaş bu felsefeyi benimsediği görülmektedir. İşletmeler kaliteyi ön plana çıkarmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak adına TKY felsefesini benimsemektedir. Bunu her geçen gün güncellenen artık kullanılması nerdeyse zorunlu hale gelen kalite güvence belgeleri, kalite yönetim sistemlerinden anlamak mümkündür. Zira birçok işletme artık ISO standartlarını kendine ilke edinmiş ve bu konuda yatırımlar yapmaktadır.

Otelcilik sektöründe ise bu durum daha yeni yeni kabullenilmeye başlanmış ve birçok büyük otel işletmesi kaliteyi ön plana çıkarmak konusunda çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Sadece büyük ve zincir otel işletmeleriyle sınırlı kalan bu yaklaşım artık yavaş yavaş tüm sektöre doğru yayılmaktadır. Müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmak, müşteri gereksinimlerine göre ürün tasarlamak ve kalite sürekliliğini sağlamak işletmelere her zaman artı puan kazandıracaktır.

Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde “Toplam Kalite Yaklaşımının Ne Derecede Uygulanabilir veya Uygulanabilir mi? sorusuna bir cevap bulmak amacıyla yapılmış ve bu kapsamda İstanbul, Ankara, Antalya ve Muğla illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Günümüz ekonomik koşullarında kalite müşterinin gözünde önemli bir yere sahiptir. Artık birçok kişi satın alacağı mal ve hizmet için önceliği kaliteli olmasına vermiştir. Kalite artık önemli bir tercih sebebi olmaya başlamıştır. Otel işletmeleri de, müşterilerin ihtiyaçlarının tatmin etmek ve bunu yaparken de kaliteyi ön plana çıkarmak ve yeniden tercih edilebilir olmak adına kaliteyi tüm süreçlerine yavaş yavaş yerleştirmektedir. Ancak bu sadece büyük otel işletmeleriyle sınırlı kalmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin her otel işletmesinde uygulanması mümkün olmayabilir. Bunun için araştırma kapsamına sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri alınmıştır.

Otel işletmelerinin gerek mali yapıları gerekse işgören durumları TKY uygulanmasına engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla ilk yapılandırılması gereken ekonomik durumdur.

Sonrasında işgörenlerde istikrarı sağlamak ve personel devir hızını düşürmek ve kaliteyi en önemli amaç haline getirmek gerekmektedir. Şehir otelleri kıyı otellerine nazaran işgören devri konusunda daha iyi durumdadır. Burada çalışan işgörenler genellikle sürekli çalıştıklarından bu işgörenlerde azda olsa bir aidiyet duygusu ve işletmeyi başarıya ulaşması için misyonları yerine getirme bilinci daha fazladır. Kıyı otelciliğinde ise bu durum çoğunlukla farklılık arz etmektedir. Kıyı otelleri genellikle sezonluk faaliyet gösteren işletmeler olduklarından işgörenlerin hızla değiştikleri tesislerdir. Her sezonda farklı işgörenlerle çalışma potansiyeli fazla olan işletmelerdir.

Kalitenin işletmede ana amaç olarak görülmesi için kuşkusuz en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim çalışanları kalitenin uygulanması adına teşvik edecek ve gerekli koşulları temin edecektir. Hizmet endüstrisinde kalite prensibinin öncelikli hedef olarak görülmesi imalat endüstrisine göre daha zordur. Çünkü bu endüstride marka bağımlılığı azdır. Kaliteli mal ve hizmet sunsalar bile bir tüketici bir dahaki tatilini başka bir otelde geçirebilir. Bu durum kuşkusuz pazarlama, tanıtım ve tutundurmaya da ön plana çıkarır. Bir otel işletmesinin faaliyet gösterdiği piyasada etkili olabilmesi ve rakipleriyle rekabet edebilmesi için öncelikli olarak kalite şartlarını yerine getirmenin yanı sıra bunu pazarlayabilmesi ve piyasada tutunabilmesi şarttır.

Otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet edebilmelerinde en önemli faktörlerden biri üretmiş oldukları ürünleri ya da sundukları hizmetleri kaliteli olmasıdır. Ancak yaşanan rekabet, işletmelerin sadece üretmiş oldukları ürün ya da hizmetlerin kaliteli olması ile rekabet edeceği anlamına gelmemektedir. Üretilen ürün ya da sunulan hizmet yani çalışanların da kalite sürecine dâhil edilmeleri gerekmektedir. Kalite odaklı yaklaşımı işletmenin geneline yaymak ve benimsetmek oldukça zor ve maliyetli bir iştir. Bu konuda üst yönetimin gayretli ve istikrarlı çalışması gerekmektedir.

Bu araştırma sonucunda Toplam Kalite Yönetimi konusunda otel işletmelerine bazı öneriler sunmak mümkündür. Bu önerileri özetleyecek olursak;

- Üst yönetim kalite odaklı faaliyetlere işletmenin tüm süreçlerine daha fazla önem vermeli ve çalışanları kaliteli üretim ve kaliteli sunum için teşvik etmelidir.

- İşletme içerisinde kalite odaklı faaliyetlerin artırılması için kalite araçlarından faydalanılmalı ve bu kalite araçlarının işgörenlerce anlaşılması için çaba harcanmalıdır.
- Çalışanların kalite yönetimi konusunda eğitimi sağlanmalı ve işletme bünyesinde kalite bilinci yerleştirilmelidir.
- Tüm süreçlerde işgörenlerin tam katılımı sağlanmalı ve işgörenlere kalitenin herkesin sorumluluğunda olduğu benimsetilmelidir.
- İşletmede müşteri memnuniyeti kavramı ön plana çıkarılmalıdır.
- Çalışanların kalite yönetimine teşvik etmek için gerekli koşullar sağlanmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak tüm departmanlardaki işgörenler için kalite eğitimi konusunda eksikler giderilmeli ve çalışanlara kalite eğitimi verilmeli, çalışanların kaliteyi fark etmeleri sağlanmalıdır.
- Üretimde ve sunumda sıfır hataya ulaşabilmek için üst yönetim başta olmak üzere tüm işgörenler gayretle çalışmalı ve kalitenin öncelikli hedef olduğu unutulmamalıdır.
- Sezonluk çalışan otel işletmelerinde işgörenlerle ilgili olarak istikrar sağlanmalı ve personel devir hızı elden geldiğince düşürülmelidir.
- Çalışanların kalite odaklı faaliyetlerin içerisinde yer almaları için Kalite Kontrol Çemberleri, Kalite Grupları gibi çeşitli faaliyetlerle tüm çalışanların kalite sürecine aktif olarak katılımı sağlanmalıdır.
- Kalite güvence belgesi otel işletmelerinde bir zorunluluk haline gelmeli ve bu gerek Turizm Bakanlığı gerekse Yerel Yönetimler tarafından desteklenmeli ve denetimi sağlanmalıdır.
- İşletmeler bütün halde hareket etmeleri ortak bir grup oluşturarak bu grup tarafından oluşturulacak kalite prensipleri oluşturulmalı ve hizmette kalite konusunda belirli bir standart yakalanmalıdır.

- Kalitenin sağlanması adına işletme içerisinde ekip ruhu oluşturulmalıdır.
- Otelcilik sektöründe ürünün birleşik olduğu unutulmamalı ve tüm departmanlarda kalitenin sağlanması için çaba harcanmalıdır.
- İşgörenlere gereken eğitim verilmeli ve işletme bünyesinde çalışanda aidiyet duygusu oluşturulmalıdır.
- Müşteri odaklılık konusunda müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla müşterilerin fikri alınmalı ve uygulanmalı ve bu konuda müşterilere geri bildirim yapılmalıdır.
- Kalite odaklı maliyet anlayışı işletmelerce daha ön plana çıkarılmalıdır. Burada kalitenin ve kalitesizliğin maliyeti üzerinde düşünülmeli ve tüm planlar kalite üzerine yapılmalıdır.
- Emek – yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe en önemli üretim faktörü insandır. Bu yüzden herşeyden önce işgörenlerin memnuniyeti sağlanmalıdır.

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklı bir yönetim yaklaşımı olduğundan işletmenin başarılı olmasını ve müşteri sadakati yaratılmasını sağlar. Otel işletmeleri açısından kalitenin her bölümde kullanılması, kaliteli mal ve hizmet sunumu işletmenin ayakta kalabilmesi ve rakipleriyle rekabet edebilmesi açısından son derecede önemlidir. İnsan odaklı bir yaklaşım olmasından dolayı da hem müşterilerin hem de işgörenlerin memnuniyetini esas alan TKY felsefesi işletmenin uzun dönemde başarılı olmasını sağlayabilir.

Araştırmamızın son cümleleri olarak denilebilir ki, sonrası için Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği üzerine çalışma yapacak olan kişilerin kullanabileceği toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda geniş kapsamlı bir envanter oluşturuldu. Ancak bu envantere bir takım eksiklikler olacağı muhakkaktır. Bizim gördüğümüz bu envantere biraz daha hizmet sektörüyle ilgili önermeler ve bölümler eklenip geliştirilebilir. Biraz daha otel işletmeleri açısından hizmet kalitesinin irdelenmesi hizmet kalitesinin ölçümü yanı sıra değil, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin uygulanabilirliği üzerine olmalıdır.

KAYNAKLAR

- AKTAŞ, Ahmet (2002), **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Genişletilmiş 2. Baskı, Azim Matbaa Fatih Ofset San., Antalya.
- ALTAN, Şenol, Murat Atan ve Ayşe Ediz (2003), “SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, 12. Ulusal Kalite Kongresi, **KalDer Türkiye Kalite Derneği Dergisi**, <http://muratatan.info/academic/bulletin/13.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2008.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2009), “Turizmde Pazarlama Stratejileri”, Editörler: ZENGİN, B. ve Ş. Demirkol, **Turizm İşletmeleri**, Göz. Geçirilmiş 2. baskı, Değişim Yayınları.
- ALTINOK, Murat (2005), **Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde İşletmelerde Eğitim İhtiyaçları Tespiti ve Uygulamalı Bir Örnek**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ARDAL, Meltem (1996), **Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Uygulaması ve Bir Örgütsel Etkililik Aracı Olarak Müşteri Tatmini İle İlişkisi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AVCIKURT, Cevdet ve Şimal Aymanıkuy (2006), “Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama”, **II. Balıkesir Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, Balıkesir Belediyesi, Balıkesir.
- AYDIN, Kenan, **Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması**, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/45.pdf>, Erişim Tarihi 20 Şubat 2008.

- BAĞIRAN, Hülya (1997), **Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BATMAN, Orhan (2008), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Geliştirilmiş 3. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BEKTAŞ, Çetin (2000), **Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Örnek İnceleme**, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- BOLAT, Tamer (2000), **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Yayınevi, Balıkesir.
- BOZDAĞ, Nihat, Murat Atan ve Şenol Altan (2003), “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Gazi Üniversitesi, <http://muratatan.info/academic/bulletin/10.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2008.
- DALAY, İsmail (2001), **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Adapazarı.
- DEMİNG, W. Edwards (1996), **Krizden Çıkış**, Çeviren: Cem Akaş, Arçelik A.Ş. Yayınları, Akcalı Ajans, İstanbul.
- DEMİRKOL Şehnaz ve H. Murat Yalçın (2006), “Uluslar Arası Kalite Standartları ve Turizm İşletmeleri”, **Sakarya Üniversitesi V. Geleneksel Turizm Paneli Kitabı**, Sakarya.

- EFE UĞUR, Nilgün (2004), **Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ELEREN, Ali ve Burhan Kılıç (2007), “Turizm Sektöründe SERVQUAL Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. IX, S.1, http://www.student.aku.edu.tr/~iibf/pdf/9_1/12.pdf, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2008.
- ELEREN, Ali, Çetin Bektaş ve A. Şahin Görmüş (2007), “ Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı: 514 http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/514/Sayi_514_Makale_06.pdf, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2008.
- ERDEM, Neslihan (2006), **Toplam Kalite Yönetimi ve Gazi Fişek Fabrikası Uygulaması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EREN, Erol (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yayınevi, İşletme Ekonomisi Dizisi, İstanbul.
- EROL KIZIL, Kader, (1998), **Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı (İstanbul Örneği)**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ESİN, Alp (2002), **ISO-9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, Metu Press, Ankara.

GÜLSOY GEDİK, Reyhan (2007), **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanabilirliği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

GÜNBATAN, Ayhan (2006), **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

GÜRBÜZ, Ahmet (1998), **Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

HAIR, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin ve Rolph E. Anderson (2005), **Multivariate Data Analysis** (6. Edition). Prentice Hall United States.

HALİS, Muhsin (2004), **Toplam Kalite Yönetimi: Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar**, Roma Yayınları, Ankara.

HALİS, Muhsin (2007), **Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

HALİS, Muhsin, Mehmet Çoban, Battal Şafak, H. Murat Şahin, (2007), **Stratejik Liderlik**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

HANCI, Ayşegül (2007), "Turizm İşletmelerinin Yönetiminde Toplam Kalite", **I. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, Detay Yayıncılık, Ankara.

http://www.avrupapatent.com/haccp_hijyeni_nedir.htm, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007.

http://www.avrupapatent.com/standart_kalite_iso14001_cevre.htm, Erişim Tarihi:30 Kasım 2007.

<http://www.cu.edu.tr/dergi/fatihyuksel.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

<http://www.geocities.com/toplamkalite/TKYyoneticilik.html>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

<http://www.humanresourcesfocus.com/TKY.asp>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=161&ad=Kalite%20Standartlar%C3%84%C2%B1&id=19>, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007.

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=54&ad=ISO%209000&id=10.mkal>, Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007.

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=17>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/TKYnedir.htm>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

<http://www.okulpdr.net/TKY.htm>, Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

http://www.qatechnic.com/iso_27000_2005.asp, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008.

http://www.sakaryakitap.com/doc/toplam_kalite_yonetimi.doc, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2008.

http://www.tbd.org.tr/resimler/ekler/c912a253d1e9ba4_ek.pdf, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008.

<http://www.turizmeleman.com/news/news.aspx?id=38063>, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007.

<http://www.turizmpusulasi.com/news.php?readmore=2251>, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007.

<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>., Erişim Tarihi: 30 Kasım 2007.

<http://www.utiyo.bilkent.edu.tr/conferences/5forumaysesevgor.html>, Erişim Tarihi: 14 Kasım 2007.

http://www.4eplatform.com/index.php?env=ISO_27000_bilgi_guvenligi:m0-1-3-2-s-, Erişim Tarihi: 22 Ocak 2008.

<http://80.251.40.59/science.ankara.edu.tr/ozdemirt/istatistikselkalitekontrolu/KAL%DTE%20KONTROL/%DD%DDPK%20son.PPT>, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2008.

KAYA, Ümran (2006), “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, **II. Balıkesir Turizm Kongresi Bildiri Kitabı**, Balıkesir Belediyesi, Balıkesir.

KEISER, R. James (1989), **Principles and Practices Of Management in the Hospitality Industry**, Second Edition, Van Nostrand Reinhold International Company Limited, U.S.A..

KOÇEL, Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

KORKMAZ, Ümit İhsan (1997), **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

KOVANCI, Ahmet (2003), **TKY Fakat Nasıl**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOZAK, Nazmi (2002), **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara.

LAWS, Eric (2004), **İmproving Tourism And Hospitality Service**, Cabi Publishing, London.

OLALI, H., M. Korzay ve H. Z. Yavuzer (1989), **Otel İşletmeciliği**, İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 109, Yön Ajans, İstanbul.

ORHAN, Pınar (2004), **Toplam Kalite Yönetiminde Çalışan Memnuniyeti X İşletmesi Örneği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÖZEVREN, Mina (1997), **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi (2003), **Hizmet Pazarlaması**, 4. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.

PARASURAMAN, A., Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, (1991), “Refinement And Reassessment Of The SERVQUAL Scale”, **Journal Of Retailing**, Volume: 67, Number: 4, <http://faculty.maxwell.syr.edu/jpgant/parasuraman%20refine%20servqual.pdf>, Erişim Tarihi: 18 Kasım 2008.

PERÇİN, Selçuk (1996), **Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Doğu Karadeniz Alt Bölgesi Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

RIZAOĞLU, Bahattin (2004), **Turizm Pazarlaması**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

SEVİMLİ, Sedef (2006), **Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ŞALE, İsmail (2001), **Adım Adım, Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- ŞENER, Burhan (1997), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Geliştirilmiş 2 Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, Muhittin (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, Genişletilmiş 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin ve Mustafa Nursoy (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme: Örnek Uygulamalar**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- TAVMERGEN, İge Pırnar (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- T. C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, (2008), **Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Turistik Tesisler İstatistikleri**.
- ÜLGEN, Hayri (1993), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 151, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.
- YAMAK, Oygur (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- YIKAR, Yıldırım (2006), **Lojistik Yönetiminde Toplam Kalite Yaklaşımları ve Bir Uygulama**, Basılmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ZHANG, Zhihai (2000), **Implementation Of Total Quality Management: An Empirical Study Of Chinese Manufacturing Firms**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, “Kalite Sistemi Uygulayan Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği” adlı yüksek lisans tezinin anket uygulamasıdır. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle akademik alanda kullanılacak ve izniniz dışında işletmenizin ismi verilmeyecektir. Ankete vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmamızın başarısına katkı sağlayacaktır. Katılımınız için ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Muhsin HALİS (SAÜ, Turizm İşletmeciliği)
Gürkan ALAGÖZ (SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Aşağıdaki önermeleri okuyarak işletmeniz açısından değerlendirmeniz. Değerlendirmeniz sonucundaki kanaatinizi, önermelerin ifade ettiği anlam ile değerlendirme sonuçlarınızın ne düzeyde örtüştüğünü (1: Asla; 2: Nadiren; 3: Bazen; 4: Genellikle; 5: Her zaman) puanlandırarak ilgili ifadenin karşısına işaretleyiniz.	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Asla
I. LİDERLİK					
1. Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır.	5	4	3	2	1
2. Üst yönetim kalite odaklı kavram ve becerileri öğrenmeye çaba harcar.	5	4	3	2	1
3. Üst yönetim kalite yönetim faaliyetlerine destek veren çalışanları cesaretlendirir.	5	4	3	2	1
4. Üst yönetim kalite sorunlarını çözmek için çalışanları yetkilendirir.	5	4	3	2	1
5. Üst yönetim işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmeleri için gerekli kaynakları sağlar.	5	4	3	2	1
6. Üst yönetim, yönetim kurulu toplantılarında kaliteye ilişkin konularda tartışır.	5	4	3	2	1
7. Üst yönetim üründen ziyade ürünün kalitesine odaklanır.	5	4	3	2	1
8. Üst yönetim işletmenin uzun vadede başarılı olmasını esas alır.	5	4	3	2	1
II. TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİMİ					
1. Otelimiz tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği ilişkileri kurmaktadır.	5	4	3	2	1
2. Otelimiz tedarikçi seçmede ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.	5	4	3	2	1
3. Otelimiz tedarikçinin kaliteyle ilgili faaliyetlerine her zaman katılır.	5	4	3	2	1
4. Otelimiz tedarikçilerin ürünlerinin performansı hakkında daima geri bildirim sunar.	5	4	3	2	1
5. Otelimiz tedarikçi performansı hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptir.	5	4	3	2	1
6. Otelimiz düzenli olarak tedarikçilerin kalite denetimini sağlar	5	4	3	2	1
III. VİZYON VE PLANLAMA HEDEFLERİ					
1. Otelimizin uzun dönemli ve açık bir vizyonu vardır	5	4	3	2	1
2. Vizyonumuz işgörenlerde kalite yönetimine olan bağlılığı etkin bir şekilde destekler.	5	4	3	2	1
3. Otelimiz kısa dönemli net bir iş performans planı vardır.	5	4	3	2	1
4. Otelimizin net bir kalite politikası vardır.	5	4	3	2	1
5. Otelimiz detaylı kalite amaçlarına sahiptir.	5	4	3	2	1
6. Otelimizin etkin kalite geliştirme planları vardır.	5	4	3	2	1
7. Çeşitli politika ve planlar işgörenlerle en iyi şekilde ilişkilendirilir.	5	4	3	2	1
8. Politika ve planları geliştirmede her kademedeki çalışanların desteğine başvurulur.	5	4	3	2	1
IV. DEĞERLENDİRME					
1. Otelimiz, belirlenen iş stratejilerini düzenli olarak denetler.	5	4	3	2	1
2. Otelimiz kalite denetimini düzenli olarak yapar.	5	4	3	2	1

3. Otelimizde kıyaslama (benchmarking) kullanılır	5	4	3	2	1
4. Otelimiz genellikle kalite odaklı maliyet yöntemini kullanır.	5	4	3	2	1
5. Otelimiz hata oranı ve fireler gibi detaylı kalite odaklı verilere sahiptir.	5	4	3	2	1
6. Otelimizin yönetimini değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	5	4	3	2	1
7. Bütün departmanların performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	5	4	3	2	1
8. İşgörenlerin performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	5	4	3	2	1
9. Değerlendirmenin amacı eleştiri değil geliştirmedir.	5	4	3	2	1
V. SÜREÇ KONTROLÜ VE GELİŞİMİ					
1. Otelimiz her zaman düzenli ve temizdir.	5	4	3	2	1
2. Süreçlerimiz ürünü gereken niteliklerde üretmeye uygundur.	5	4	3	2	1
3. Üretim donanımları var olan planlara göre sağlanır.	5	4	3	2	1
4. Otelimiz, gelir, süreç ve son ürünler gibi çeşitli denetimleri etkin olarak yapar.	5	4	3	2	1
5. Süreçler işgören hatasını en aza indirmek için güvenilir bir şekilde tasarlanmıştır.	5	4	3	2	1
6. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracını yaygın olarak kullanır.	5	4	3	2	1
7. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için istatistiksel süreç kontrolünü yaygın olarak kullanır.	5	4	3	2	1
8. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için Deming'in döngüsünü yaygın olarak kullanır.	5	4	3	2	1
VI. ÜRÜN TASARIMI					
1. Bazı ürünlerin üretimi için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur.	5	4	3	2	1
2. Bazı ürünlerin pazarlanması için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur	5	4	3	2	1
3. Yeni ürün tasarımlarında müşteri gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.	5	4	3	2	1
4. Farklı departmanlar yeni ürün geliştirme çalışmalarına katılır.	5	4	3	2	1
5. Yeni ürün tasarımları üretimden önce gözden geçirilir.	5	4	3	2	1
6. Ürün tasarım sürecinde maliyet üzerinde düşünülür.	5	4	3	2	1
7. Ürün tasarımında deneysel tasarımlar yaygın olarak kullanılır.	5	4	3	2	1
8. Ürün tasarımında kalite fonksiyonu yayılımı (QFD) yaygın olarak kullanılır.	5	4	3	2	1
VII. KALİTE SİSTEM GELİŞİMİ					
1. Otelimiz, kalite sistemini sürekli olarak geliştirmektedir.	5	4	3	2	1
2. Otelimiz Kalite Sistemimizin Kurulması İçin ISO 9000'i Rehber Olarak Kullanır	5	4	3	2	1
3. Otelimiz açık seçik bir kalite el kitabına sahiptir.	5	4	3	2	1
4. Otelimiz açık seçik prosedür belgelerine sahiptir.	5	4	3	2	1
5. Otelimiz açık seçik çalışma yönergelerine sahiptir.	5	4	3	2	1
VIII. ÇALIŞANLARIN KATILIMI					
1. Otelimizde departmanlar arası kalite takımları vardır.	5	4	3	2	1
2. Departmanlarda kalite çemberleri çalışmaları vardır.	5	4	3	2	1
3. İşgörenler aktif olarak kalite odaklı faaliyetlere katılırlar	5	4	3	2	1
4. Otelimizde öneri faaliyetleri yaygın olarak yürütülür.	5	4	3	2	1
5. Bir çok işgörenin önerileri değerlendirildikten sonra uygulanır.	5	4	3	2	1
6. İşgörenler otelimizin başarılı olabilmesi için çaba gösterirler.	5	4	3	2	1
7. İşgörenler karşılaştıkları problemleri düzeltmek için teşvik edilirler.	5	4	3	2	1
8. Otelimizde çalışanlar problemleri rapor etme konusunda teşvik edilir.	5	4	3	2	1
IX. TANINMA VE ÖDÜLLENDİRME					
1. İşgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşullarını iyileştirilmiştir.	5	4	3	2	1
2. Otelimiz kalite yönetimine katılımı teşvik için aylık promosyon programları uygular.	5	4	3	2	1
3. Otelimizde terfi, yapılan işin kalitesine bağlıdır.	5	4	3	2	1
4. Nitelikli öneriler finansal olarak ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
5. Çalışanlara verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibidir.	5	4	3	2	1
6. Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri kalite için çalışanları etkili bir şekilde kamçular.	5	4	3	2	1
X. EĞİTİM VE YETİŞTİRME					
1. Otelimizde, çalışanlar eğitime ve kendini yetiştirmeye teşvik edilir.	5	4	3	2	1

2. Otelimizde çalışan eğitimi ve yetiştirilmesine ayrılan kaynaklar yeterlidir.	5	4	3	2	1
3. Otelimizde çalışanların çoğu kalite yönetimi uygulamaları konusunda eğitilmiştir.	5	4	3	2	1
4. Çalışanlara kaliteyi fark edebilmeleri için eğitim verilir.	5	4	3	2	1
5. Tüm çalışanlara kendi alanları ile ilgili iş becerileri eğitimi verilir.	5	4	3	2	1
6. Verilen eğitimler ile çalışanlar değerli ve uzun dönemli kaynak gibi algılanır.	5	4	3	2	1
XI. MÜŞTERİ ODAKLILIK					
1. Otelimiz rutin olarak müşteri şikâyetlerini toplar.	5	4	3	2	1
2. Müşterilerin kalite odaklı şikâyetleri öncelikle ele alınır.	5	4	3	2	1
3. Otelimizde her yıl müşteri memnuniyeti ölçümlerini yapılır.	5	4	3	2	1
4. Ürünlerimizi geliştirmek için sürekli pazar araştırmaları yapılır.	5	4	3	2	1
5. Otelimiz müşterilere sunduğumuz ürünlere garanti sağlar.	5	4	3	2	1
6. Otelimizde müşteri odaklılık esastır.	5	4	3	2	1

Çalışma performansı Göstergeleri

Sizinle aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarla karşılaştırıldığınızda, ürününüz

(1: Piyasanın en kötüsü; 2: Düşük; 3: Orta; 4: Yüksek; 5: Piyasanın En iyisi).

	1	2	3	4	5
Firmanızdaki çalışanların iş memnuniyeti derecesi					
Ürettiğiniz ürünün Performansı					
Ürettiğiniz ürünün kullanıma uygunluğu					
Ürettiğiniz ürünün güvenilirliği					
Ürettiğiniz ürünün kalite sürekliliği					
Ürettiğiniz üründe hata oranı					
Yıllık üretim değerlerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti					
Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti					
Ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz					
Hizmetinizin kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz					
Önceki yıllara karşılaştırıldığında sizce satışlarınız,					
Pazar payınız					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet	()	Erkek	()	Kadın	()		()		()		
2. Eğitim Düzeyi	()	İlköğretim	()	Orta Öğretim	()	Ön lisans	()	Lisans	()	Lisansüstü	()
3. Yaş	()	19-25 yaş	()	26-35 yaş	()	36-45 yaş	()	46-55 yaş	()	56 ve üzeri yaş	()
4. Çalışma Süresi	()	1-5 yıl	()	6-10 yıl	()	11- 15 Yıl	()	16 Yıl ve üzeri	()		()
5. Yönetmel Konum	()	Genel Müdür	()	Departman Müdürü	()	Departman Şefi	()		()		()

Oteliniz sınıfı – türü:

- 1) Şehir Oteli – 4* 2) Şehir Oteli – 5* 3) Kıyılı Oteli – 4* 4) Kıyılı Oteli – 5*

ÖZGEÇMİŞ

27 Temmuz 1983 tarihinde Bartın'da doğdu. İlk öğretimini Amasra Fatih Sultan Mehmet İlköğretim okulunda tamamladı. 1997 yılında Amasra Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesine kayıt yaptırdı. 2001 yılında liseden mezun olan ve akabinde 2002 yılında Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunu kazanarak burada lisans öğrenimine başladı. 2006 yılında lisans öğrenimini bu okulda tamamlayan yazar aynı yıl içerisinde Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Turizm İşletmeciliği Dalında yüksek lisans yapmaya başladı. Tahsil hayatı boyunca turizm ve otelcilik sektöründe çeşitli mevkilerde çalışmıştır. Yazar İngilizce ve Fransızca bilmektedir.