



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OTEL
İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
ERZURUM'DA BİR ARAŞTIRMA**

Hatice POLAT

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE
2018
(Her Hakkı Saklıdır)**

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

Hatice POLAT

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OTEL
İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM'DA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE**

ERZURUM – 2018



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



07/06/2018

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM'DA BİR ARAŞTIRMA " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

07.06.2018

Hatice POLAT

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Hatice POLAT tarafından hazırlanan bu çalışma 07/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

İmza:

Jüri Üyesi :

İmza:

Jüri Üyesi :

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLOLAR DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL
ÇERÇEVE**

1.1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ	3
1.2. KAVRAMSAL OLARAK KALİTE	4
1.3. KALİTEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	4
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE YARARLARI	6
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI	9
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ	12
1.6.1. Liderlik ve Üst yönetimin Destek ve Bağlılığı.....	12
1.6.2. Tedarikçilerle İlişkiler.....	13
1.6.3. Vizyon ve Planlama Hedefleri.....	13
1.6.4. Denetleme ve Değerlendirme Faaliyetleri.....	13
1.6.5. Süreç Yaklaşımı Kontrolü ve Gelişimi.....	14
1.6.6. Ürün Tasarımı.....	14
1.6.7. Çalışanların Katılımı.....	14
1.6.8. Tanınma ve Ödüllendirme.....	15
1.6.9. Eğitim ve Yetiştirme.....	15
1.6.10. Müşteri Odaklılık.....	15
1.6.11. Sürekli İyileştirme (KAİZEN).....	15
1.6.12. Ekip Çalışması.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDEN HİZMET KALİTESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	17
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ UYGULAMALARI	18
2.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri	18
2.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Önemi	19
2.2.2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler	20
2.2.2.2. Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kriterleri.....	21
2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	22
2.3.1. Servqual Ölçeği	23
2.3.2. Dineserv Ölçeği.....	24
2.3.3. Lodgserv Ölçeği	24
2.3.4. Holsat ve Holserv Ölçekleri	24
2.3.5. Servperf Ölçeği.....	24
2.3.6. Histoqual ve Ecoserv Ölçeği	25
2.3.7. Interservqual ve Libqual Ölçeği	25
2.3.8. Kritik Olaylar Tekniği	25
2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN KALİTE SİSTEMLERİ.....	26
2.4.1. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi.....	26
2.4.2. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi	26
2.4.3. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi.....	27
2.4.4. ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi.....	27
2.4.5. ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi	29
2.4.6. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi.....	30
2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİM ANLAYIŞLARI.....	33
2.5.1. Klasik Yönetim Anlayışı	33
2.5.2. Modern Yönetim Anlayışı.....	34
2.5.3. Bir Yönetim Felsefesi Olarak Otel İşletmeleri Yönetiminde Toplam Kalite Yaklaşımı.....	35
2.5.5. Otel İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	36
2.5.6. Otel İşletmelerinde TKY'nin Uygulanması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE
UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM'DA BİR ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ	39
3.1.1. Araştırmanın Problemi	39
3.1.2. Araştırmanın Önemi	39
3.1.3. Araştırmanın Amacı	39
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi	40
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	40
3.1.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	41
3.1.7. Araştırma Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	41
3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri	43
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	44
3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	44
3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular	45
3.2.2.1. TKY Uygulama Alanları Açısından Araştırma Bulguları	47
Liderlik	48
Tedarikçi Kalite Yönetimi	49
Vizyon ve Planlama Hedefleri	50
Değerlendirme	51
Süreç Kontrolü ve Gelişimi	52
Ürün Tasarımı	53
Kalite Sistem Gelişimi	55
Çalışanların Katılımı	56
Tanınma ve Ödüllendirme	57
Eğitim ve Yetiştirme	58
Müşteri Odaklılık	59
3.2.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular	60
Demografik Değişkenler Açısından Anova Analizleri	60
3.2.3. Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Bulgular	63
SONUÇ VE ÖNERİLER	66

KAYNAKÇA	71
EKLER	77
EK 1. ANKET FORMU	77
ÖZGEÇMİŞ	81



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OTEL
İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM'DA BİR ARAŞTIRMA**Hatice POLAT****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE****2018, 81 sayfa****Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE**
Dr. Öğr. Üyesi Nilgün BİLİCİ
Dr. Öğr. Üyesi Erkan GÜNEŞ

Ülkemizde turizm sektörünün gelişmesiyle, sektörün önemli bir parçası olan otel işletmelerinde yönetim anlayışı olarak Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması kaçınılmaz olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin gereksinimlerini giderebilmek adına ürün tasarımı, müşteri memnuniyeti, vizyon ve planlama gibi süreçlerde tüm çalışanların katılımı ve katkısı ile gerçekleşen bir yönetim anlayışıdır. Bir yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi farklı sektörlerde farklı şekillerde uygulanabilir. Otel işletmelerinde ortaya çıkan ürün hizmet olduğu için bu sektörde uygulanması hizmet kalitesinin artırılması daha da zorlaşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı otel işletmeleri, kaliteli hizmet üretme amacıyla olması dolayısıyla müşteri memnuniyeti, yüksek karlılıktan önce gelmektedir. Bu yönetim şeklinde süreç, müşteri, insan ve sürekli gelişim temeli oluşturmaktadır ve aynı zamanda bunlar birbirleriyle etkileşim içerisindedirler.

Ürün, süreç ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi felsefesi beraberinde müşteri memnuniyeti getirir. Bunun yanı sıra ekip ve takım çalışmaları yapılarak tüm çalışanlar sorumluluk alır bu da çalışanların işletmelerine bağlılığını artırır. Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetimin liderliği, tüm seviyelerdeki çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme politikası esastır.

Toplam Kalite Yönetiminde en önemli hedeflerden biri ise kaliteli ürünü veya hizmeti düşük maliyete üretmektir. Otel işletmelerinde, müşteri devamlılığı ve memnuniyeti açısından kaliteli hizmet sunulması gerekmektedir. Tüm bu etkenler çerçevesinde Toplam Kalite Yönetiminin otel işletmelerine uygulanabilirliğini ölçmek için bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, otel işletmelerindeki yönetim uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi anlayışına uygunluğu ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca mevcut yönetim işleyişinin Toplam Kalite Yönetimindeki işleyişe geçmesi durumunda mevcut durumun nasıl etkilenebileceği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetiminin belli kriterleri göz önünde bulundurularak 4-5 yıldızlı otellerde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılmış ve Toplam Kalite Yönetiminin otel işletmelerine uygun boyutları belirlenerek geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Kullanılan bu anket otel işletmelerindeki yöneticilere sunulmuş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise Toplam Kalite Yönetimi anlayışının otel işletmelerinde uygulanması yüksek oranda kabul görmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, otel işletmeleri, Erzurum

ABSTRACT**MASTER THESIS****FEASIBILITY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESS: A RESEARCH IN ERZURUM****Hatice POLAT****Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2018, Page: 81****Jüry: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE
Assist. Prof. Dr. Nilgün BİLİCİ
Assist. Prof. Dr. Erkan GÜNEŞ**

Depending on the development in tourism sector in our country, it became indispensable to implement total quality management as a management mentality in hotel business which are important part of the sector. Total quality management is a kind of management mentality which takes place with the participation and contribution of all employees in the processes such as product design ,customer satisfaction, vision and planning to supply the necessities of customers.Total quality management which is a management style may be applied in different sectors with different forms.Because the product appearing in hotel business is service, using total quality management in this sector to increase the quality of service becomes more difficult.

In the hotel business which implement total quality management, because they aim to produce quality product, customer satisfaction is considered prior to high profitability. In this management form, process,customer ,people and constant change constitute the basis and at the same time they interact with each other.

The philosophy of enhancing product, process and services constantly ,brings customer satisfaction. Besides by organizing group and team works, all the employees take responsibility and this increases the dependence of employees to the business. In total quality management, top management leadership, participation of all employees in all ranks and continuous improvement policy are the basis.

One of the most important aims in total quality management is to produce good quality product or service with low price. In hotel business, for the continuity and satisfaction of customers it is necessary to offer good quality service. Within the frame of all the factors, to evaluate the practicality of total quality management in hotel business, a study was carried out. In this study, it was tried to evaluate the suitability of management practices in hotel business to total quality management mentality. Also, it was revealed how the current situation may be effected in the case of changing the current management form to total quality management. In this context, by considering certain criteria of total quality management, a study was carried out in four-five star urban hotels. In the context of study, firstly literature review was made and by determining the suitable dimensions of total quality management to hotel business, a questionnaire was used. This questionnaire was offered to managers of hotel business and the data gathered were analyzed. At the end of study, the implementation of total quality management in hotel business was highly accepted.

Keywords: Total quality management, hotel business, Erzurum.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Deming'in Döngüsü	11
Şekil 2.1. Genişletilmiş Süreç.....	19
Şekil 2.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	21



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	7
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları	44
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları	44
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımları	44
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetimsel Konum Dağılımları	45
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımları.....	45
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türlerinin Dağılımları	45
Tablo 3.7. Üst Yönetimin TKY Uygulama Alanlarına İlişkin Tutumları	47
Tablo 3.8. Üst Yönetimin Kaliteye İlişkin Tutumları	48
Tablo 3.9. Üst Yönetimin Tedarikçi Kalite Yönetimine İlişkin Tutumları.....	49
Tablo 3.10. Üst Yönetimin Vizyon ve Planlama Hedeflerine İlişkin Tutumları.....	51
Tablo 3.11. Üst Yönetimin Değerlendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları.....	52
Tablo 3.12. Üst Yönetimin Süreç Kontrolü ve Gelişimine İlişkin Tutumları	53
Tablo 3.13. Üst Yönetimin Ürün Tasarımına İlişkin Tutumları.....	54
Tablo 3.14. Üst Yönetimin Kalite Sistem Gelişimine İlişkin Tutumları.....	55
Tablo 3.15. Üst Yönetimin Çalışanların Katılımına İlişkin Tutumları	56
Tablo 3.16. Üst Yönetimin Tanınma ve Ödüllendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları.....	57
Tablo 3.17. Üst Yönetimin Eğitim ve Yetiştirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları	58
Tablo 3.18. Üst Yönetimin Müşteri Odaklılık Faaliyetlerine İlişkin Tutumları	59
Tablo 3.19. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Analizi (Anova)	60
Tablo 3.20. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Analizi (Anova).....	61
Tablo 3.21. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Otel Türüne Göre Analizi (t testi).....	62
Tablo 3.22. Üst Yönetimin Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Tutumları.....	64
Tablo 3.23. Çalışma Performansı Göstergelerinin Otel Türüne Göre Analizi (t testi)...	65

ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetimi konusu ilk olarak 20. Yüzyılın başlarında kullanılmaya başlanmış ve gelişen dünya ile birlikte günümüzde de önemli bir yönetim anlayışı olarak işletmelerde yerini almıştır. Birçok alanda etkili olan bu yönetim anlayışının turizm sektöründe de etkili olacağı kaçınılmazdır. Turizm sektöründe aktif olarak faaliyet gösteren alan hiç şüphesiz ki otel işletmeleridir.

“Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanabilirliği” konusu işletmenin bu yönetim anlayışına yaklaşımını ve bakış açısını ortaya koyma noktasında önemli bir literatür oluşturacaktır.

Tez çalışmamın hazırlanma sürecinde, benden ilgi ve desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE’ye, beni ben yapan değerlere sahip olmamda maddi-manevi desteklerini esirgemeyen sevgili annem, babam ve kardeşlerime, yazım sırasında göstermiş olduğu sabır ve hoşgörüden dolayı sevgili eşime teşekkür ederim.

Erzurum 2018

Hatice POLAT

GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji ile birlikte tüketici ihtiyaçları ve beklentileri değişmekte ve buna paralel olarak işletmeler yapılarında değişime gitmek ve yeniliklere açık olmak zorunda kalmaktadır (Alagöz, 2009). İşletmelerin rekabet edebilmek için yeni yönetim anlayışlarını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarından biride Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Genellikle müşteri tatminine dayanan eş zamanlı üretim ve tüketim anlayışını benimseyen otel işletmelerinde sürekli gelişim ve sıfır hata ile çalışmak esastır. Toplam Kalite Yönetiminde amaç, kalitenin sürekli artan bir halde devamlılığını sağlayarak işletme maliyetlerinde azami seviyeye ulaşmaktır.

Kalite kavramı çok eski zamanlara dayanmakta olup 20. yüzyılda yönetim anlayışı olarak benimsenmeye başlanmıştır. İlk zamanlarda imalat sektöründe kullanılan kavram zaman geçtikçe ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet sektöründe de yerini almıştır. Hızla gelişen ve değişen şartlar ile birlikte günümüz işletmelerinin rekabet konusunda öne çıkmasını sağlayan faktör kalite olmuştur (Alagöz, 2009). Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı işletmeler için gerekli olan geliştirme ve iyileştirmelerin yapılmasında rol oynamaktadır.

Son yıllarda özellikle otel işletmelerinde teknolojik gelişmelerin yaşanması ve rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışına yönelim olmaya başlamıştır. Müşterilerin kaliteye önem vermesi ve kalitesizliğin maliyetli olması otel işletmelerinde de kalite prensibi anlayışını geliştirmiştir.

Araştırmanın amacını belirlerken öncelikle "Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi?" sorusuna cevap aranmıştır. Böylece elde edilen sonuçlarla otel işletmelerine yol gösterecek, yeni yönetim anlayışı belirlemelerinde ışık tutacak bir sonuç ortaya çıkacaktır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki temel unsurlardan biri kaliteli ürünü veya hizmeti düşük maliyete üretmektir. Araştırmada, otel işletmelerindeki yönetim uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ne derece uygun olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları göz önünde bulundurularak 4-5 yıldızlı otellerde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında literatür taraması yapılarak Zhang tarafından geliştirilen anket formu otel işletmelerindeki yöneticilere sunulularak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın

sonucunda ise Toplam Kalite Yönetimi anlayışının otel işletmelerinde uygulanması yüksek oranda kabul görmüştür.



BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Kalite kavramı, herkes tarafından hayatın her alanında kullanılan nesnel bir kavram olması sebebiyle kesin bir tanım yapılamamaktadır. Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen ‘Qualis’ kelimesinden türetilen Kalite, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde: “Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, nitelik” şeklinde tanımlanmıştır.

Kalitenin diğer bir tanımı “standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluktur” (Yamak 1998:85). Yine başka bir tanım “kalite, kullanmaya uygun olandır” şeklinde yapılmıştır (Yamak, 1998:85).

Esin’e göre kalitenin tanımı bir ürün veya hizmetin ihtiyaçları karşılayabilecek niteliklere sahip olmasıdır (Esin, 2002:64). Literatürde yapılan kalite tanımlarına bakılacak olursa;

- Kalite verim alabilmektir.
- Kalite etkin olmaktır.
- Kalite belli bir programa uygunluktur.
- Kalite süreçler bütünüdür.
- Kalite müşterinin tatmin olmasıdır.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin en düşük maliyetle üretilmesidir.
- Kalite, tüketicinin isteklerine cevap verebilmektir (Şale, 2001).

Görüldüğü gibi nesnel bir kavram olan kalite için tek bir tanım yapmak zordur. Ancak tüm bu verilerden yola çıkarak genel bir kalite tanımı yapacak olursak; “Kalite, bir ürün ya da hizmet ile ilgili onu kullananların yaptığı yargılar, istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesidir (Orhan, 2004).

1.2. KAVRAMSAL OLARAK KALİTE

Tasarım Kalitesi: Kullanıcının istek ve beklentilerine karşılık verebilmek ve onu tatmin edebilmek adına bir ürün ya da hizmetin tasarımının yapılmasıdır. Ürün ya da hizmetin detayları arttıkça maliyeti de ona bağlı olarak artmaktadır (Halis, 2007). Örneğin bir arabanın renk farklılığı ve dış görüntüsü onun tasarımına bağlıdır.

Uygunluk Kalitesi: Uygunluk kalitesi ürün ya da hizmetin üretim aşamasında tasarım kalitesinde belirlenen özelliklere uygunluğunun ölçülmesidir. Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir niteliktir (Şimşek, 2001).

Üretim Kalitesi: Bir ürün veya hizmetin planlanması aşamasında uyulması zorunlu şartların belirlenmesidir (Halis, 2007).

Dağıtım Kalitesi: Üretilen bir ürün ya da hizmetin belirlenen tarihte teslim edilebilmesini ifade etmektedir (Halis, 2004).

İlişki Kalitesi: Bir ürün ya da hizmetin dağıtımından sonra onunla ilişki halinde olan ve etkilenen herkesi ifade etmektedir (Halis, 2004:46).

1.3. KALİTEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kaliteyi etkileyen bütün faktörleri sıralamak mümkün olmamakla birlikte en önemli faktörler şu şekilde sıralanabilir:

Pazar: Tüketici talep ve ihtiyaçları değerlendirilerek oluşturulan yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunulması aşamasıdır. Bu yeni ürün ve hizmetler yeni malzemeleri ve üretim yöntemlerini de beraberinde getirmekte rakiplerine karşı başarılı olabilmeyi ve tüketici memnuniyetini sağlamayı hedeflemektedir (Erdem, 2006:8).

Para: Küresel gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan bir etkiyle birlikte işletmeler yeni teknolojiler geliştirmek için yatırım yapmak zorunda kalmakta ve buda maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak elde edilen karda azalma meydana gelmektedir. Bu sebeple para yönetimi de kaliteyi etkilen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Özevren, 1997).

Yönetim: Yönetim kavramı işletmenin belirledikleri amaçlar doğrultusunda yaptığı düzenli faaliyetlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Günbatan, 2006).

Bir işletmenin hedeflerine ulaşmak yolunda belirlediği süreçte aldığı kararlar da kaliteyi etkileyen önemli bir etkidir. Yönetim bir işletmeyi var eden bir beyin olarak çalışmakta hatta yok olmasını bile etkileyebilmektedir (Erdem, 2006:9).

İnsan: Bir işletmenin amaçları doğrultusunda başarıya ulaşabilmesi çalışanlarının performansına bağlı olmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışmalarını iyi yapması ve çalışanları iyi yönlendirebilmesi kaliteyi artıran bir etken olmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde vasıfsız çalışanlar yerine kalifiye insanların çalışması sonucu kalitede artış görülebilmektedir (Özevren, 1997:48).

Motivasyon: İnsanların hareketlerini işletme amaçları doğrultusunda istenilen yönde yönlendiren etkiler motivasyon olarak ifade edilmektedir. İşletmenin motivasyonda amaçları çalışanın organizasyonda kalmasını, güçlerini kullanabilmesini, başarılarını artırmalarını sağlamaktır (Şimşek, 2001:65).

Malzeme: Bir ürün ya da hizmetin üretiminde önemli olan bir etkende malzemedir. Kullanılan malzemenin istenen kalite düzeyinde olması maliyeti azaltmak noktasında önem ifade etmektedir. Hızla gelişen teknoloji ile birlikte üretimde kullanılan malzemeler çeşitlenmiş ve bunun sonucunda daha kaliteli ürünler üretilmektedir (Özevren, 1997:51).

Makine ve Donanım: İşletmeler üretimde kullanılan malzemenin kalitesinin yanı sıra üretim sistemlerine, makine ve donanıma da önem vermektedir. Malzemedен kaliteli ürün elde edebilme noktasında makine ve donanımların tam kapasiteli çalışması maliyetleri düşürmede etkili olmakta ve buda kaliteyi artıran bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2001:70).

Modern Bilgi Metotları: Teknolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak bilgisayar teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler üretim aşamasında bilgiyi kontrol edebilmeyi sağlamakta, verimi artırmakta, maliyeti düşürmekte ve bunların sonucunda kaliteyi artırmaktadır (Şimşek, 2001:71).

Üretim Şekilleri Oluşturma: İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamından kazançlı çıkabilmek için teknolojiyi yakından takip ederek büyük yatırımlar yapmaktadır. Bununla birlikte üretim süresinin azaltılması, yatırımların değerlendirilmesi, kalitenin artırılması, esnekliğin sağlanması gibi çeşitler ön plana çıkmaktadır (Erdem, 2006:11).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE YARARLARI

İşletmelerin bütün birimlerini harekete geçirerek en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanlarının kendilerini her aşamada sorumlu hissetmesini sağlamaya yönelik olarak belirledikleri stratejik yönetim anlayışı Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeye göre Toplam Kalite Yönetimi işletmenin yaptığı tüm faaliyetleri sürekli geliştirmesi, iyileştirmesi, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vererek memnuniyetlerini sağlamaya yönelik faaliyetler sonucu kazanç sağlanmasıdır (Efe, 2004:14).

Toplam Kalite Yönetiminin nesnel bir kavram olması ve konuyla ilgilenen uzmanların kendi tecrübe ve deneyimlerine göre yaklaşımları sebebiyle kesin bir tanım yapılamamakta ve klasik yönetim anlayışına alternatif olarak geliştirilen bir süreci ifade etmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002:19). Literatürde yer alan tanımlar ışığında genel bir tanımlama yapılacak olursa; mükemmel bir sonuca ulaşmak, tüm süreçte sıfır hata ile çalışmak, kalitede sürekliliği sağlamak, organizasyon yapısında yer alan insanlara yönelik eğitim ve çalışmalar düzenleyerek, sürekli ileri gelişmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim anlayışı şeklinde ifade edilebilmektedir (Bolat, 2000:26).

Kalite kavramından ilk olarak M.Ö. 2150 yıllarında Hammurabi kanunlarında bahsedilmekte ancak Toplam Kalite Yönetimi kavramına ilk olarak Amerika'da rastlanılmaktadır (Gülsoy, 2007:11). Konuyla ilgili yapılan ilk çalışma, 1924 yılında Walter Shewart tarafından geliştirilen istatistiksel kalite kontrol kavramıdır. 1940'lı yıllarda üretimde maliyetleri azaltmaya yönelik olarak istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilmiştir.

1950'li yıllarda bir çok üretici firmada son kalite geliştirme bölümleri kurulmaya başlanmıştır. 1970'li yıllarda Japonya'da ortaya çıkan kalite evrimi ile birlikte toplam kalite kontrol teorisi ve kalite güvencesi sistemi gelişmiştir. 1980'li yıllarda ise kaynakların az kullanılmasına bağlı olarak verimi artırmaya yönelik Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır (Halis, 2007:26).

Son zamanlarda işletmelerin sadece yüksek teknoloji kullanarak üstünlük sağlayamayacağını anlaması üzerine çağdaş yönetim anlayışları benimsemelerine sebep

olmuştur. Bunlar 21. yüzyılda “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışını ortaya çıkarmıştır (Bolat, 2000:43).

Toplam Kalite Yönetiminde hedeflenen amaçlara bakılacak olursa;

- İşletmenin pazar payını, verimliliğini, rekabet gücünü artırmak,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Kaliteli malzeme kullanımı ile birlikte maliyeti azaltmak,
- Zaman kaybını en aza indirmek,
- Müşteri memnuniyetini artırmak
- İşletmenin her biriminde çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmek,
- İç ve dış ilişkilerde güveni sağlamak, (Aktaş, 2002:89).

Günümüz dünyasında şartların gelişmesi sonucu rekabet koşulları zorlaşmakta ve işletmeler için kalite önemli bir parametre olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi anlayışı işletmelerin gerekli iyileştirmeleri yaparak avantajlı hale gelmelerine katkı sağlamaktadır.

Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar: Klasik yönetim anlayışında hiyerarşi içinde verilen talimatlara göre işler yapılırken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında organizasyonun tüm birimleri müşteri tatmini odaklı çalışmaktadır. Klasik yönetim anlayışı yönetimi memnun etmeyi amaçlarken, Toplam Kalite Yönetiminde müşteri tatmini amaçlanmaktadır (Şahin, 2007:62-63).

Tablo 1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

	Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Anlayışı
1	Muayeneye dayalı kalite.	Önleme 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 sorunlara karşı önlem alan yönetim.
6	İhtisaslaşma 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.

Tablo 1.1. (Devamı)

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.	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi.
12	Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme.	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme.
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 ürün 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 saplanan 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 inanan anlayış.	İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim.
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.

Tablo 1.1. (Devamı)

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.

Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bir tabloda inceleyecek olursak; Tablo 1.1'e göre; klasik yönetim anlayışı, çok kademeli, 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 yaklaşım iken Toplam Kalite Yönetimi anlayışı 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 KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Kalite kontrol çemberinin babası olarak bilinen Ishikawa, istatistiksel kalite kontrolü sayesinde kalite yönetimine birçok katkıda bulunmuştur. Ishikawa hiyerarşik bir sınıflama oluşturmuştur (Yıkar, 2006:6). Birinci sınıfta, bütün organizasyon tarafından benimsenip kullanılabilir olan yedi araç vardır. Bunlar; neden ve etki diyagramı, pareto analizleri, stratifikasyon, histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılım diyagramları ve kontrol listeleri şeklindedir. İkinci sınıf araçlar ise, yöneticiler ile kalite uzmanları tarafından kullanılan hipotez testi, örneklemdir. İleri düzeyde istatistiksel problemleri çözme araçları ise, kalite uzmanları ve danışmanlar tarafından kullanabilen, Taguchi metotları, saha araştırma teknikleridir.

Juran enstitüsünün kurucusu olan Juran "**İşletme Süreçlerinde Kalite Yönetimi Kavramı**" ile ünlenmiştir (Özevren, 1997:13).

Juran'ın özellikle önem verdiği konu müşteridir. Juran “**Kalite İçin Planlama**” adlı kitabında “kalite planlama yolu haritası” başlığında dokuz adımdan bahsetmiştir (Halis, 2007:45). Bu adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Müşteriyi belirlemek,
2. Bu müşterinin isteklerini belirlemek,
3. Bu istek ve ihtiyaçları kendine göre şekillendirmek,
4. Bu ihtiyaçları karşılayabilecek ürün geliştirmek,
5. Müşteri ihtiyaçlarını, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde optimize etmek,
6. Ürünün üretim süresini geliştirmek,
7. Süreci optimize etmek,
8. Faaliyet şartları kapsamında ürün için ek süre ayarlayabilmek,
9. İşlem için süreci dönüştürmek.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında, kalite konusunda uluslararası eğitimler veren ve danışmanlıklar yapan Crosby, üzerinde durulması gereken konuları 14 maddelik kalite gelişim süreci ile şu şekilde özetlemiştir (Şimşek, 2001:109):

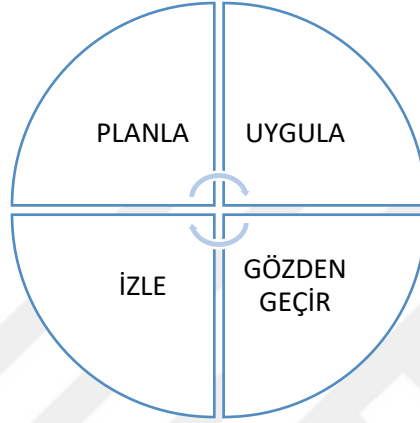
1. Yönetimin kesin kararlılığı,
2. Kalite geliştirme grupları,
3. Kalite ölçümü,
4. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi,
5. Kalite bilincinin sağlanması,
6. Düzeltici önlemlerin alınması,
7. Sıfır hatanın planlanması,
8. Denetleyicilerin seçimi,
9. Sıfır hata günü,
10. Hedeften sapma,
11. Hatların ve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

Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrolü” kitabında organizasyondaki herkesin kaliteden sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Feigenbaum'a göre; ürünlerin kötü

tasarımı, eksik dağıtımı, müşteri ihtiyacına uygun olmaması sonucunda kalitenin elde edilemeyeceğini savunmuştur (Şimşek, 2001:121-122).

Deming'e göre; yönetim sistemi insana önem vermeli ve motivasyonu ön planda tutmalıdır (Şahin, 2007:41).

Deming tarafından geliştirilen döngüye bakılacak olursa;



Kaynak: Halis, 2007:50

Şekil 1.1. Deming'in Döngüsü

Planla: Ekibin başarılı olmak için ne gibi değişimler yapacağı, elde bulunan imkânların neler olduğu, eklenmesi gereken yeni deneyimlerin neler olacağı planlanır.

Uygula: Karar verilen değişimlerin küçük çaplı olarak yerine getirilmesi.

İzle: Yapılan değişikliklerin sonuçlarının gözlenmesi.

Gözden Geçir: Gözlemlenen sonuçların değerlendirilmesi, gerekli iyileştirmelerin yapılması.

Bunların yanı sıra Taguchi'ye göre kalite tasarımına bağlıdır. Sıfır hatalı ürünler üretebilmek için istatistiksel deneyleri kullanmıştır (Yıkar, 2006:11).

Shingo ise hataları en aza indirerek kalite kavramını geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu noktada basit bir araç olan hata önleyiciyi kullanmayı önermektedir. Üretim aşamasında bir eksikliği olan ürün, basit terazilerde ölçülmekte ve hatayı tespit eden sistem durmaktadır (Halis, 2007:51).

Peter Drucker,'a göre de yönetimde olması gereken prensipler beş tanedir. Bunlar (Yıkar, 2006:9):

1. Amaç belirlemek,
2. Organizasyon,
3. Motivasyonu ve iletişimi kurmak,
4. Performansları ölçmek,
5. İnsanları geliştirmek.

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri bir zincirin halkaları gibi bütünlük ifade etmektedir. Organizasyonda bu ilkeler eksik olarak uygulanırsa başarı elde edilmesi ve kaliteye ulaşmak söz konusu değildir (Şimşek, 2001:134).

Bu araştırma kapsamında ele alınan Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri şu şekildedir;

1. Müşteri odaklılık
2. Tedarikçilerle ilişkiler
3. Sürekli ölçme değerlendirme
4. Sürekli iyileştirme
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

Kalite yalnızca çalışanların sorumluluğunda olan bir kavram olmadığı için, yöneticiler çalışanlarına örnek olabilmek adına kaliteye yönelik yapılan çalışmalara katılmalı ve onları teşvik etmelidir. Bu sayede çalışanların düşünce ve önerilerine önem verilmekte ve kalite kavramı bir bütünlük halinde oluşturulmaktadır (Şimşek, 2001: 135).

Lider bir grubu bir araya toplayan, belli amaçlar doğrultusunda grubu y6nlendiren kişi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlara işletmenin hedeflerini aşılama noktasında etken fakt6r liderdir. M6şteri memnuniyetinin 6n planda tutulması, yapılan t6m faaliyetlerin m6şteri odaklı yapılmasının sağlanması y6neticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Altınok, 2005:15).

1.6.2. Tedarikçilerle İlişkiler

Organizasyon içinde bulunan herkes hem m6şteri hem tedarikçi olarak ifade edildiğinden gerek grup içi gerekse grup dışı ilişkilerin karşılıklı dayanışma içerisinde gerçekleşmesi sağlanmalıdır (G6lsoy, 2007:40).

Bu ilkenin uygulanması bir takım faaliyetlerin yerine getirilmesi ile bağlantılıdır. Bu faaliyetler şu şekildedir (Halis, 2007:133):

- Temel tedarikçileri tespit etmek,
- Tedarikçilerle ilişkileri sağlamak,
- Anlaşılır bir iletişim sağlamak,
- S6re ve 6r6n6n ortaya çıkma aşamalarını birleştirmek,
- M6şteri beklentilerini net olarak belirlemek,
- Gerekli planlanmaların yapılmasını sağlamak,
- Tedarikçilerin katkılarını g6z 6n6nde bulundurmak,

1.6.3. Vizyon ve Planlama Hedefleri

İşletmenin uzun vadede ulaşmak istediği amaçları, işletmenin vizyonunu belirlemektedir. En kısa yoldan vizyona ulaşmak için planlamalar yapılmalı ve hedef belirlenmelidir. İnsan fakt6r6n6n 6nemli olduğu işletmelerde y6neticilerin belli programları oluşturmaları ve iş g6renle ilişkileri sağlamaları gerekmektedir (şimşek, 2001: 136).

1.6.4. Denetleme ve Değerlendirme Faaliyetleri

Kaliteye ulaşılıp ulaşılmadığının belirtilmesi için bir takım denetlemeler ve değerlendirmeler yapılmalı ve işletmenin bulunduğu nokta ortaya konulmalıdır. Yapılan

denetlemeler sonucunda edinilen değerlendirmelere ilişkin veriler hedeflere ne derecede ulaşıldığını belirlemektedir. Bu farkın doğru analizi işletmeyi başarıya götürmektedir (Gülsoy, 2007: 41).

1.6.5. Süreç Yaklaşımı Kontrolü ve Gelişimi

Süreç aşamasında kaynakların kullanımı ve verilerin çıktı şekline gelmesi sağlanır. Bir süreçte elde edilen çıktılar bir sonraki süreçte girdi olarak kullanılmaktadır. Süreç aşamasında birbirini sürekli takip eden ve birbiriyle iletişim halinde olan bir yaklaşım ele alınır (Halis, 2007:129).

Süreç yaklaşımının işletmeye sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Altınok, 2005:18):

- Süreç yaklaşımında müşteri şartlarına ve işletmenin kendi şartlarına ulaşmayı sağlamaktadır.
- Süreç yaklaşımı kaynakların doğru ve etkin kullanılmasını sağlar.
- Süreç yaklaşımı, yöneticilerin daha hızlı ve kolay karar almasını sağlar.
- Süreç yaklaşımı müşteri ve organizasyon arasındaki iletişim kolaylığını sağlar.

1.6.6. rn Tasarımı

İşletmenin bir ürün ya da hizmeti üretim aşamasındaki tüm süreçlerde kalitede bütünlüğü sağlaması açısından tasarım süreci de önemlidir. Kaliteli bir üretim sağlanması, yüksek oranda kar elde edilmesi için önem arz etmektedir (Altınok, 2005:19).

1.6.7. Çalışanların Katılımı

Toplam Kalite Yönetimi yalnızca yöneticiler tarafından benimsenen bir anlayış olmadığı için sorunların çözümünde ve iyileştirmelerin yapıldığı aşamalarda çalışanların da sorumluluğu büyüktür. Bunun için grup çalışmaları yapılabilir ve çalışanların katılımları sağlanabilir. Böylece motivasyon artar ve kalite sağlanmış olur.

Sonuc olarak ilk aşamadan başlayarak üretim her aşamasında tüm çalışanların katılımıyla ve fikirlerinin alınmasıyla en iyiye ulaşılmayı amaçlayan anlayış benimsenmiş olmaktadır (Günbatan, 2006:28).

1.6.8. Tanınma ve Ödüllendirme

Çalışanların organizasyon yapısında tanınması işlerini daha motive olarak yapmalarını sağlamakta ve daha verimli bir çalışma ortaya koymaktadır. Çalışanlara yaptıkları işe karşılık olarak bir ödüllendirme sistemi uygulanması daha etkili çalışmayı beraberinde getirmekte ve sonucunda kalitede en üst seviye yakalanmaktadır (Günbatan, 2006:28-29).

1.6.9. Eğitim ve Yetiştirme

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının olmazsa olmazı olan insandır. Sistemde başarıya ulaşmak için çalışanlara eğitimler düzenlemek, motive edici faaliyetler sağlamak kaliteyi beraberinde getirmektedir. İşletmeyi hedeflerine ulaştırma yolunda yapılan gerekli planlar doğrultusunda hem yöneticilere hem de çalışanlara verilecek eğitimler planlanmalı, kalite prensipleri oluşturulmalıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002:34-35).

1.6.10. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık, ürün ve hizmette kaliteyi yükselterek daha mutlu ve tatmin olmuş müşteriler elde etmeyi hedeflemektedir. Buna paralel olarak rekabet gücü artmakta ve istenen karlılık elde edilmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002).

Müşteri odaklı anlayışta müşterinin ihtiyaçlarına yönelik beklentileri dikkate alarak tasarımları sağlamaktadır. Tüm bu süreçlerde müşteri memnun olduğu ölçüde başarı sağlandıkça anlam ifade etmektedir (Şahin, 2007:67).

1.6.11. Sürekli İyileştirme (KAİZEN)

Bu yönetim anlayışında amaç, ulaşılan standartları korumak ve gereken iyileştirmeleri yapmaktır. Bu noktada sürekli iyileştirme yapabilmek için gereken temel koşullar şu şekildedir (Efe, 2004:8):

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

İşletmelerin rekabet farkını ortaya koyma noktasında sürekli iyileştirmeler önemli bir yer tutmaktadır. Sürekli değişmekte olan müşteri beklentilerini karşılayabilmek için gereken tek şey sürekli yenilik ve iyileştirme yapmaktır (Bolat, 2000:130).

1.6.12. Ekip Çalışması

Daha önceden de belirttiğimiz gibi kalite yalnızca bir kişinin ya da yalnızca yöneticilerin sorumluluğunda değildir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında ekip çalışması yapılması kaliteyi artırmaktadır. Bir işletmede başarılı bir ürüne veya hizmete ulaşabilmek için gerek yöneticilerin gerekse iş görenlerin bir ekip çalışması içinde birlikte düşünüp birlikte uygulama yapması gerekmektedir (Şimşek, 2001:137-138).



İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDEN HİZMET KALİTESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Otel İşletmesi, insanların seyahatleri esnasında konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapılmış, personeli, müşteri ilişkileri belli standartlara göre ayarlanmış işletmeler olarak ifade edilmektedir (Kozak, 2002). Prof. Dr. Walter Hunziker'e göre otel işletmesinin tanımı şöyledir: "otel işletmesi misafirlerin konaklama, yeme içme ihtiyaçlarına cevap verebilecek biçimde, belirli standartlara göre tasarlanan ticari işletmelerdir" (Olalı ve diğ., 1989).

Alman Otel İşletmeleri uzmanı T. Münch' e göre: "verdiği hizmetler ile müşterilerini belli bir süre zarfında tatmin edebilen, beklentilerine karşılık verebilen işletmeler otel işletmeleridir" (Olalı ve diğ., 1989). Başka bir tanıma göre: "otel işletmeleri konaklama amacıyla hareket eden misafirlere yer temin eden, konaklamanın yanı sıra beslenme ihtiyaçlarını karşılayabilen işletmelerdir (Olalı ve diğ., 1989).

Turizm sektörü hızla gelişen, değişen ve sürekli yenilenen bir sektör olması sebebiyle koşullarını ve hizmetlerini sürekli artırmak, geliştirmek zorundadır. Değişim ve gelişimlerini yalnızca hizmet anlayışında değil yönetim anlayışında da yerine getirmek zorundadır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında temel nokta müşteri tatminidir. Hizmet işletmesi kapsamında olmaları sebebiyle soyut ürünler satmaktadırlar. Bu noktada otel işletmelerinin genel özellikleri şu şekildedir (Batman, 2003):

1. Otel işletmeleri zaman satar.
2. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir.
3. Otel işletmeciliği dinamiktir.
4. Otel işletmelerinde işbirliği ve çalışanlar arasında yardımlaşma önemlidir.
5. Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir.
6. Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir:
7. Otel işletmelerinde eş zamanlı üretim-tüketim vardır.

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ UYGULAMALARI

2.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Türk Dil Kurumu hizmet kelimesini birinin işine yarayacak işi yapmak olarak tanımlamıştır. Hizmet soyut bir kavramdır. Başka bir tanımda hizmet, bir malın satışa sunulması eylemidir (Öztürk, 2003). Hizmet, bireye fayda sağlayan ekonomik bir faaliyet türüdür (Kaya, 2006). En geniş kapsamıyla hizmet, kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik belli bir fiyatı olan, bireye yarar ve doyum sağlayan soyut faaliyetlerdir (Korkmaz, 1997). Hizmetin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Altunışık, 2005):

1. Hizmetler soyuttur.
2. Hizmetler heterojendir.
3. Hizmetler depolanamaz ve stoklanamaz.
4. Üretim ve tüketim eşzamanlıdır.

Hizmet işletmeleri; kar amacı taşıyan, ihtiyaçları gidermek, fayda sağlamak, doyum seviyesine ulaşmak amaçlı yapılan ekonomik işletmelerdir (Kaya, 2006). Hizmet işletmelerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Korkmaz, 1997):

- Envanteri olmaz.
- Emek yoğunudur.
- Hizmet miktarı ve kalitesini ölçme imkanı sınırlıdır.
- Maliyet hesabı zor yapılır.
- Pazara yakın bir konumdadırlar.
- Göreli olarak küçüktür.
- Hedef pazarın tanımlanması zordur.

Turizm hizmetlerinin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Rızaoğlu, 2004:28):

- Turizm hizmetlerinin tüketiciye sunumu kısa sürelidir.
- Turizm hizmetleri mevsimseldir.
- Turizm hizmetleri birbirinin devamı gibidir.
- Turizm hizmetleri daha çok duygusal satın almaları ifade eder.
- Turizm hizmetlerinde kanıtlayıcılar önemlidir.

- Turizm hizmetlerinin maliyetleri yüksektir.
- Turizm hizmetleri emek yoğun hizmetlerdir.
- Turizm hizmetleri çevresel değerleri de içine alır.
- Turizm hizmetlerinin taklit edilmesi oldukça kolaydır.
- Turizm hizmetlerinde fiziksel dağıtım yoktur.

2.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Önemi

Hizmet kalitesi, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması olarak ifade edilmektedir. Burada yapılacak ilk şey müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla anlamaktır. Sonrasında hizmetlere ona göre yön verilmektedir (Bektaş, 2000).

Çoğu zaman kalite, hizmetin müşteri ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı olarak ifade edilmektedir. Hizmetin soyut bir kavram olması, müşterilerin sunulan hizmetlerle tatmin olup olmadığının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Perçin, 1996).

Hizmet kalitesini genişletilmiş bir süreç olarak ele aldığımızda daha iyi kavrayabilmekteyiz.



Kaynak: Ardal, 1996:59

Şekil 2.1. Genişletilmiş Süreç

Şekil 2.1’den de görüldüğü üzere, hizmet organizasyonu tedarikçisinin kendisine, ihtiyaçlara uygun ve kusursuz ürün temin edeceğinden ve personelinin işlerini kalite gerekliliklerine uygun olarak yapacağından da emin olmak zorundadır (Ardal, 1996:59).

Otel işletmelerinde yapılan her faaliyet zincirinin halkaları gibidir. Her bir halka kaliteye doğrudan etki etmektedir. Otel işletmelerinde eş zamanlı üretim-tüketim olması sebebiyle karşılaşılan hata yüksek maliyetlere sebep olmaktadır (Avcıkurt ve Aymakuy 2006).

Şartların değişmesi ve gelişmesi sonucu turizm endüstrisinde kendini yenilemek zorunda kalmış ve turistlerin beklentilerini karşılamaya yönelik yeni yöntemler geliştirmişlerdir. Otel işletmelerinde sunulan ürünler birkaç farklı faktörün bir araya gelmesi sonucu oluştuğu için her departmanda eşit kaliteye ulaşmak zor olmaktadır. Bu noktada otel işletmelerinin hizmetlerinde kaliteyi artırmaya yönelik çalışmaları büyük bir önem arz etmektedir (Kaya 2006).

2.2.2.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Hizmetlerin üretiminde en önemli unsur insan faktörüdür. Hizmet kalitesi otel işletmesi açısından tüketicinin hizmeti nasıl algıladığının belirlenmesi ve buna uygun yöntemlerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Hizmet kalitesini etkileyen faktörler şu şekildedir (Kaya 2006):

1) Müşteriye Bağlı Faktörler

Müşteri, hizmetin üretim süresince en önemli basamaktır. Müşterinin üretime katılma aşamasındaki davranışları, bilgilerin açık ve anlaşılır olması kaliteyi doğrudan etkilemektedir (Kaya 2006).

2) İş Görene Bağlı Faktörler

Hizmet üretiminde iş görenlerin de önemli etkisi bulunmaktadır. Hizmet üretimini sağlayan iş görenler iç müşterilerdir (Kaya 2006).

3) Yönetmel Faktörler

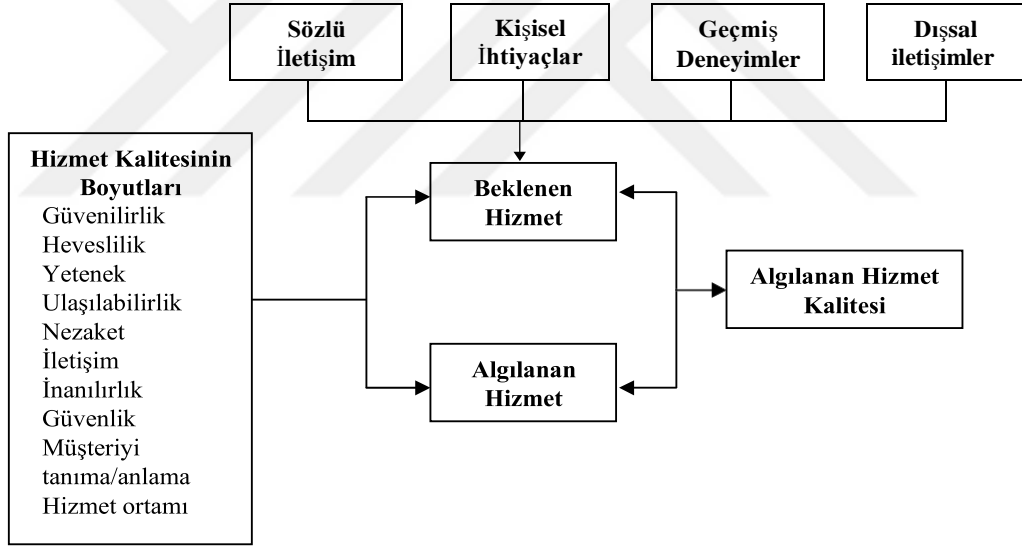
İşletmenin yöneticileri değişen şartlara paralel olarak yenilenen müşteri beklentilerini göz önüne alarak çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmalar yeterli yapılmadığı takdirde işletme hedeflediği kalite standartlarına ulaşamaz ve beklenen hizmet kalitesini gösteremez. Teknolojinin yakından takibi, işletme içinde iletişimin sağlam ve anlaşılır olması, işletmenin konumu ve diğer işletmeler ile rekabet koşulları yönetmel faktörler arasında yer almaktadır (Kaya 2006).

4) Fiziksel Koşullar (Çevre)

Otel işletmesi müşterilerin dikkatini çekebilecek fiziksel ortamlar oluşturmak zorundadır. Müşteriler işletmenin dış görünüşünden başlayarak değerlendirme yapmaktadır. İşletmeler fiziksel özellikleri daha etkileyici hale getirerek hizmet kalitesini artırmış olmaktadır (Kaya 2006).

2.2.2.2. Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kriterleri

Hizmet kavramının soyut bir anlam ifade etmesi, kalitenin tanımını güçleştirmektedir. Bu noktada hizmet kalitesini somutlaştırmaya yönelik yapılan çalışmalar neticesinde ulaşılan hizmet kalitesi boyutları Şekil 2.2’de şu şekilde verilmiştir (Sevimli 2006).



Kaynak: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; 48

Şekil 2.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Hizmet kalitesi, müşterileri tatmin etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak olarak ifade edilmektedir. Bunu sağlayabilmek müşteri beklentilerinin ve ihtiyaçlarının neler olduğunun anlaşılmasıyla gerçekleşmektedir. Yapılacak olan hizmetler müşteri beklentilerine paralel yönde yerine getirilmelidir (Bektaş, 2000:99).

Otel işletmelerinde kalitenin tanımı yapılırken verilen hizmetin müşteri beklentilerine ne derece cevap verdiğine dikkat edilmelidir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus hizmetin karakteristiklerini göz ardı etmemektir. Aksi takdirde hizmet kalitesini değerlendirmek zorlaşır (Perçin, 1996).

Otel işletmelerinde hizmetin kalitesi, işletmelerin rakiplerinden öne çıkmaları ve başarılarının devamını sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Müşteriler için kalite tercihlerinde önemli yer edinmektedir. Kalite kavramının herkes tarafından farklı yorumlanması kaliteyi ölçmeyi zorlaştırmaktadır (Demirkol ve Yalçın, 2006).

İşletmeler açısından hizmet kalitesinin ölçülmesi kaliteyi değerlendirmek ve iyileştirmeler yapabilmek açısından oldukça önemlidir. Kalite müşteri tercihlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Soyut olması sebebiyle hizmet kalitesini ölçmek kolay olmamaktadır (Altan vd. 2003).

Altan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda kalitenin ölçülmesine ilişkin olarak öncelikli oluşturulan sorular şu şekildedir:

1. Müşteriler hizmet kalitesini nasıl değerlendirmektedirler?
2. Müşteriler değerlendirmelerini bir bütün halinde mi yoksa boyutlar halinde mi yapmaktadırlar?
3. Eğer müşteriler boyutlar halinde değerlendirme yapıyorlarsa değerlendirme boyutları nelerdir?
4. Bu boyutlar farklı hizmet ve farklı müşteri türlerinde değişiklik göstermekte midir?
5. Müşteri beklentileri kaliteyi değerlendirme noktasında önemli bir etken ise, bu beklentileri etkileyen faktörler nelerdir? (Altan vd. 2003).

İşletmeler var olan hizmet kalite düzeylerini doğru bir biçimde açıklayabilir ve yorumlayabilir ise sonrasında yapması gereken adımları dikkatli atabilecektir. Bu da

hizmet kalitesinin doğru ölçülmesiyle sağlanabilmektedir. Hizmet kalitesinin ölçülmesinde en çok kullanılan ölçekler şu şekilde sıralanmaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007):

- Servqual Ölçeği
- Dineserv Ölçeği
- Lodgserv Ölçeği
- Holsat ve Holserv Ölçeği
- Servperf Ölçeği
- Histoqual ve Ecoserv Ölçeği
- Interservqual ve Libqual Ölçeği
- Kritik Olaylar Tekniği

2.3.1. Servqual Ölçeği

Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeği hizmet kalitesini ölçmeye yönelik en çok kullanılan ölçek olarak ifade edilmektedir. Ölçekte müşteri beklenti ve algılarını belirleyen unsurlar yer almaktadır. Elde edilen bilgiler müşteri ile işletme arasında paylaşılmaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007).

Parasuraman ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda hizmet kalitesi beş boyutta incelenmektedir. Bunlar şu şekildedir (Eleren vd., 2007):

- Fiziksel Özellikler (Tangibles): İşletmenin dış görünüşü ve personelin görüntüsü,
- Güvenirlilik (Reliability): Hizmetin amacına uygun ve güvenli olarak gerçekleşmesi,
- İstekli Olma (Willingness): İşletmenin müşteriye yardım etme isteği,
- Güven (Confidence): İş görenlerin müşteriler üzerinde güvenilir bir etki bırakması,
- Empati (Emphaty): İş görenlerin müşterilere karşı empati yapması ve beklentilerini anlaması,

2.3.2. Dineserv Ölçeği

Stevens, Knutson ve Patton tarafından 1995’de geliştirilen Dineserv ölçeği SERVQUAL’ın restorana uyarlanması şeklinde yapılmıştır. Örneklem için kullanılan dışarıda yemek yiyen telefon abonelerine tercih ettikleri restoran hakkında servis ve lüksü hakkında sorular sorulmuş ve kaliteyi aradıkları birimler ile boyutlarına ilişkin ipuçları elde edilmektedir (Tavmergen, 2002).

2.3.3. Lodgserv Ölçeği

Knutson ve Stevens tarafından geliştirilen Lodgserv Ölçeği konaklama işletmelerine yönelik hizmet kalitesini ölçmek için kullanılmaktadır. Tıpkı SERVQUAL ölçeğindeki gibi güvenilirlik en önemli boyut olarak belirlenmiştir. Sonrasında kesinlik, duyarlık, somut veri ve empati yer almaktadır (Tavmergen, 2002).

2.3.4. Holsat ve Holserv Ölçekleri

Tribe ve Snait, Küba’da yaptıkları bir araştırma neticesinde SERVQUAL Ölçeği’nin hizmet kalitesi ölçümünde çok faydalı bir araç olduğunu ancak tatilin sağladığı tatmini ölçmede yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak HOLSAT tekniğini geliştirmişlerdir. HOLSAT, tatilden sağlanan tatmini ölçmek için kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. HOLSERV ise, SERVQUAL ölçeğinde yer alan bazı ifadelerin konaklama işletmelerine uyarlanmasıyla geliştirilmiş bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2007: 86).

2.3.5. Servperf Ölçeği

Cronin ve Taylor tarafından geliştirilen Servperf Ölçeği hizmet kalitesini belirleyen unsurun performans olduğunu ifade eden bir yöntemdir. Servperf ölçeği yalnızca performansı ölçen bir yöntem olması özelliği ile SERVQUAL’den ayrılmaktadır. Hizmet kalitesini belirlemeye yönelik olarak yalnızca hizmet performansı dikkate alınmaktadır (Göndelen, 2007).

2.3.6. Histoqual ve Ecoserv Ölçeği

Frochot ve Hughes'in turistik hizmet veren tarihi binaların hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirdikleri ve **HISTOQUAL** adını verdikleri bu ölçekte SERVQUAL'deki empati gibi somut özellikler ile eş zamanlı hizmet verme değiştirilmemiş bunlara ek olarak iletişim ve faydalanma boyutları yer almıştır (Yılmaz, 2007).

Khan ve Kang (2003) bir çalışmasında elde ettiği **ECOSERV** ölçeği ekoturistlerin hizmet kalitesinden beklentilerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçekte ekosomut özellikler, güvence, güvenilirlik, anında hizmet verebilme, empati ve somut özellikler boyutları belirlenmiştir (Yılmaz, 2007).

2.3.7. Interservqual ve Libqual Ölçeği

Frost ve Kumar tarafından geliştirilen **INTSERVQUAL** ölçeği direkt olarak müşteri ile temas halinde olan personelin destek hizmetlerinden beklentilerini ve destek personelinin performansını ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir (Yılmaz, 2007).

LİBQUAL ölçeği ise, akademik kütüphanelerdeki hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ve performans beklentisine dayanan bir ölçektir (Yılmaz, 2007).

2.3.8. Kritik Olaylar Tekniği

Kritik olaylar tekniği amaç olarak müşterinin bir hizmet hakkındaki düşüncelerini ifade etmesi düşüncesine dayanmaktadır. Müşterilerin hizmet ile ilgili tatminsizliklerini ya da tatmin oldukları deneyimleri kendilerinin anlatmasını ifade etmektedir. Anlatılan hikayeler kayıt edilerek analiz edilmekte ve hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik veriler elde edilmektedir (Kaya, 2006).

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN KALİTE SİSTEMLERİ

2.4.1. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

Uluslararası standart özelliğine sahip olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi modelinde kaliteyi yönetmek ve iyileştirmek amacıyla firmalara araçlar temin eden bir yönetim sistemi yer almaktadır. Bu kalite yönetim sistemi modeli uygulanması zorunlu olmamakla birlikte iyi bir kalite yönetim sistemi elde edebilmek için reçete niteliği taşımaktadır (Bolat 2002).

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartları yöneticiler için kalite yönetimi oluşturma noktasında önemli bir model olmaktadır. Asıl amacı sürekli iyileştirmeler yaparak proseslerin geliştirilmesini sağlamaktır. Temelinde hem ürünlerin standartları hem de ölçüm işlemleri olmakla birlikte satın almadan bitmiş ürünün dağıtımına kadar firma içindeki tüm proseslerin sürekliliğini güvence altına alan bir sistem modelidir (Bolat 2002).

2.4.2. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

20 inci yüzyılın ikinci yarısından itibaren insanlığı tehdit eden problemlerden birisi haline gelen çevre sorunları ve kirliliği, sanayileşmenin sonucunda iyice hissedilir hale gelmiştir. Önceleri sadece kirlenme olarak algılanan ve uluslararası boyut kazanmadan yerel özellik taşıyan çevre sorunları, gün geçtikçe hızla çoğalmış, yerellikten kurtulup tüm dünyanın sorunu olmuştur. İşte bu noktada insanlığın çevreye verdiği zararı azaltmak için çevre standartları, çevreye yönelik ulusal ve uluslararası yasal mevzuatlar uygulamaya alınmıştır. Bu kapsamda çevrenin korunmasına yönelik olarak Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından yayımlanan standart serisine ISO 14000 serisi denilmektedir (www.tse.org.tr). ISO 14000 serisi standartları, özünde, doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan standartlar bütünüdür. Bunu da çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayandırmakta ve çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşmaktadır (www.tse.org.tr).

ISO 14000 serisi içinde belgelendirilmesi yapılan standart ISO 14001 Standardı'dır. ISO 14001, ürünün hammaddeden başlayarak müşteriye sunulmasına kadar olan süreçte çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesi için kılavuzluk yapan bir standarttır. ISO 14001, işletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması, mümkün olduğu durumlarda ortadan kaldırılması için geliştirilen bir yönetim sistemidir (www.tse.org.tr).

2.4.3. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi

Günümüz iş dünyasında yaygınlaşan ticaret, aynı sektördeki kuruluşların sayısının artması buna bağlı olarak da müşteri beklentilerinin artması ve değişmesi işletmelerin işlerinin zorlaşmasına sebep olmuş, müşteri kavramını daha da önemli kılmıştır. İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri, bulunduğu sektörde ayakta durabilmeleri, marka oluşturmaları, marka değerlerini korumaları ve marka değerini yükseltme hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmeleri mevcut müşterilerini elinde tutmak ve yeni müşteriler edinmekle mümkün olmakta bu da mutlak müşteri memnuniyetinden geçmektedir (www.tse.org.tr).

Müşteri memnuniyetini, müşterilerin beklentileri karşılığında mal ve hizmetten sağladığı fayda olarak tanımlayabiliriz. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, şirketin potansiyel müşterileri ile daha karlı ve uzun dönemli ilişkiler kurulması ve bu ilişkileri geliştirmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu standart, öncelikle geri bildirim (şikâyetler dâhil) açık olan müşteri odaklı bir ortamın oluşturulması, alınan her bir şikâyetin çözüme ulaştırılması ve müşteri hizmetinin iyileştirilmesi ile ilgili yönetim taahhütlerinin yerine getirilmesini öngörmektedir (www.tse.org.tr).

2.4.4. ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Sağlıklı ve güvenli gıdaların üretimi ve temini, sağlıklı beslenmenin en temel ve vazgeçilmez unsurudur. Bu amaçla günümüzde üreticiler, işleyiciler, taşıyıcılar, toptan ve perakende satış kuruluşlarının dahil olduğu çeşitli gruplar, akademisyenler ve resmi makamlar tarafından çeşitli kontrol yöntemleri ve yaklaşımları geliştirilmiştir. Eski yaklaşımlarda güvenli gıda üretiminin gerçekleştirilmesi için alınan önlemlerin genellikle

son ürünlerdeki kontroller temelinde değerlendirildiği görülmektedir. Son ürünlerde yapılan kontrol uygulamaları, ürünün son halinde mevcut hataları ve tehlikeleri göstermektedir (www.tse.org.tr).

Günümüzde güvenli gıda üretimi için hammaddeler, katkılar, yardımcı diğer maddeler ve ambalaj malzemelerinin üretiminden başlayarak tedarikçilerin seçimi ve değerlendirmesini, işletmeye kabulünü, üretim aşamalarını, son muhafaza ve sevkiyat dahil olmak üzere kontrol altında tutan bir yaklaşımın gerekliliği ortaya çıkmıştır. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points - Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları) Sistemi bu yaklaşımlardan birisidir. Çeşitli ülkelerin ilgili resmi organları ve ulusal standart kuruluşları HACCP Sistemi'ne yönelik önemli düzenlemelere gitmişler ve standartlar yayımlamışlardır. HACCP kavramının ortaya çıkışının 30 yıldan fazla bir geçmişe sahip olmasına ve kavramın uluslararası geçerliliğinin bulunmasına rağmen, bu zaman zarfında HACCP Sistemi için dünyaca kabul görecektir ortak ve kapsamlı bir standart oluşturulamamıştır (www.tse.org.tr).

Uluslararası piyasalarda ise, hemen her ülkenin gıda güvenliği ile ilgili standardının bulunması ve diğer ülkelerin birbirlerine uyum sağlamasındaki zorluk ve isteksizlik ise bu konuda uluslararası bir standardın hazırlanarak yayımlanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) bünyesindeki çalışma gruplarından birisi olan TC 34 tarafından, ISO 22000 Standardı hazırlanmaya başlanmış, ilgili standart "ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri - Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar" adı ile uluslararası bir standart olarak 1 Eylül 2005 tarihinde yayımlanmıştır (www.tse.org.tr).

ISO 22000 Standardı'nın temel yaklaşımı, tüketicinin gıda kaynaklı hastalıklara maruz kalmaması için geliştirilmiş, gıda zinciri içerisindeki tüm prosesleri altyapı, personel ve ekipman gibi tüm etkileyenleriyle birlikte kontrol altında tutan önleyici bir sistemin kuruluşlarda uygulanmasıdır. Kuruluşlarda Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi uygulamaları üretim kontrolü, ürün kontrolü, ekipman kontrolü; bakım ve genel hijyen uygulamaları; personel ve ziyaretçi hijyeni; taşıma, depolama, ürün bilgisi; eğitim, tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi; eğitim, iletişim ve benzeri konuları kapsamaktadır (www.tse.org.tr).

Üründe proses (süreç) hatalarından kaynaklanabilen, tolere edilemeyecek risklerin odaklarını belirleyen, ürün kalitesini ve tüketici sağlığını güvenceye alan sistem temel hedeftir. Ürün, tasarım, üretim ve kalite kontrolde gıda güvenliği denetimleri, potansiyel tehlikeyi belirleyici ve çözümleyici rol oynamaktadır. Temelde ISO 22000 sadece gıda güvenliğini değil, duyuşsal ve besleyici kalitedeki artışı da sağlayıcı rol oynarken endüstriyel üretimde, servis ve hizmet uygulamalarında da kalite güvencesinin de temel ve vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'nde üretim ve sonrasında herkese sorumluluk verilmekte ve daha çok katılım ile iyi bir motivasyon sağlanmaktadır. Ayrıca kaynaklar daha etkin kullanılıp, kayıplar azaltılarak verimlilik artırılmakta ve işletme toplam kalite sistemine doğru yönelebilmektedir (www.tse.org.tr).

Gıda endüstrisinde her birim kendi kontrolü altında iken gıda güvenliğini sağlayacak koşulları gerçekleştirmelidir. Ön gereksinim programları (Prerequisite Programmes-PRPs), Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'nin sağlam temellere oturmasını sağlayan programlardır. Geleneksel olarak GMP, GHP, GLP, GAP ve benzer diğer kavramlar çerçevesinde gerçekleştirilen bu koşullar ve uygulamaları, günümüzde etkin HACCP planlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında, güvenilir gıda üretiminde ön gereksinim olarak kabul edilmektedir. Ön gereksinim programları, güvenli gıda üretimindeki temel çevresel ve üretim koşullarının kontrol altına alınmasını sağlamaktadır. Yaygın olarak kullanılan bazı ön gereksinim programları GMP, GHP, GAP olarak sıralanabilir (www.tse.org.tr).

2.4.5. ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi

Bilgi bir kurumun iş sürekliliğini sağlamasında en önemli değerlerinden birisidir. Birçok varlığın kaybedilmesi durumunda telafisi mümkün iken kaybedilen bilginin parasal bir karşılığı yoktur. Bu sebeple değişen ve gelişen günümüz koşullarında bilginin önemi ve korunması gerekliliği de giderek artmaktadır. Bilgi; yazı ile elektronik ortamlarda, sözle, çalışanların hafızalarında ve daha birçok biçimde kullanılabilir ve saklanabilir. Teknolojik gelişmeler sebebi ile de bu kullanım biçimlerinin birçoğu zamanla kullanılmayabilir ya da değişebilir. İşte bu değişim ve gelişimden dolayı sürekli olarak bilginin güvenliğinin sorgulanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bilgi

güvenliği, bilginin gizliliğinin, bütünlüğünün, kullanılabilirliğinin korunmasıdır (www.tse.org.tr).

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, kurumsal bilgi güvenliğinin sağlanmasında insanları, süreçleri ve bilgi sistemlerini içine alan ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yönetim sistemidir. Bilgi varlıklarını korumak ve ilgili taraflara güven veren, yeterli ve orantılı güvenlik kontrollerini sağlamak için tasarlanmıştır. ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, kurumsal yapıyı, politikaları, planlama faaliyetlerini, sorumlulukları, uygulamaları, prosedürleri, prosesleri ve kaynakları içerir (www.tse.org.tr).

Bir kuruluşun sadece teknik önlemlerle bilgi güvenliğini ve iş sürekliliğini korumasının mümkün olmadığı, bunun yanı sıra BGYS gibi bir takım önlem ve denetimlerin sağlanması gerektiği konusu tüm dünyada kabul edilmiş bir yaklaşımdır. BGYS çerçevesinde oluşturulacak güvenlik politikalarına üst yönetim ve tüm çalışanların destek vermesi ve şekilde uygulaması gerekmektedir. Ayrıca işbirliğinde bulunan tüm kişi ve kuruluşların da bu politikalara uygun davranması güvenliği artırıcı bir faktördür (www.tse.org.tr).

2.4.6. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

Müşterilerin ve tüketicilerin, ürün ve hizmet almakta oldukları kuruluşlardan olan beklentileri giderek artış göstermektedir. Artık sadece kaliteli ürün veya hizmet sunmak yetmemekte, bunun yanı sıra kuruluşlardan sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu beklentiler, klasik "kalite" tanımlarının da geçerliliğini yitirmesine sebep olmuş; tanımlarda, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili ifadeler geçmeye başlamış ve tanım, sosyal sorumlulukların eklenmesi ile birlikte genişletilmiştir. Artık "kalite" denilince, kuruluşların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuata ne derece uygun olduğu, ilgili taraflar için güvenli ve sağlıklı çalışma ortamını oluşturup oluşturmadığı ve bu ortamı sürekli iyileştirip iyileştirmediği de sorgulanmaktadır (www.tse.org.tr).

Çalışma ortamları, yapılan işlemlerden ve kullanılan, üretilen maddelerden kaynaklanarak, kişisel sağlık ve güvenlik riskleri oluşturan çeşitli ortam faktörleri ile doludur. Günlük yaşantımızın ortalama üçte birini geçirdiğimiz işyerlerimizde daha sağlıklı ve güvenli şekilde yaşamamız için alınması gereken tedbirlerde her çalışanın ve

yöneticinin temel sorumluluğu bulunmaktadır. İnsana yaraşan bu güvenli ortamları sağlayabilmek ancak bu husustaki kuralları yaşam tarzı olarak benimsemekle sağlanabilir (www.tse.org.tr).

Çalışanlar için tüm yönleriyle sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulamaması, çalışma hayatının günümüzdeki en önemli sorunlarından biri durumundadır. Birçok ülkede, özellikle bizim gibi sanayileşme yolunda ilerleyen ve gelişmekte olan ülkelerde, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili bir takım sorunlar ortaya çıkmakta, bu sorunlar çalışanların sağlığı yanında iş verimini de etkilemektedir. Hem üretim hem de hizmet sektörlerinde, işyerlerini çalışanlar için sağlıklı ve güvenli hale getirmek, kanunlarca zorunlu kılınmıştır. İşte tam bu noktada, Occupational Health and Safety Assessment Series ifadesinin baş harflerinin bir araya getirilmesi ile kısaltılan ve Britanya Standartları Enstitüsü (BSI) tarafından 1999 yılında yayımlanan OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı, bu zorunluluğu yerine getirmede yardımcı olabilecek, tetkik edilebilir ve uluslararası platformda kabul gören bir standart olarak karşımıza çıkmaktadır (www.tse.org.tr).

OHSAS 18001 her türde sektöre ve faaliyetleri tüm organizasyonlara uygulanabilen, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için kullanılan etkin bir araçtır. Bu standart yardımıyla iş sağlığı ve güvenliği risklerinin belirlendiği, analiz edildiği ve önlemlerle asgari seviyeye indirildiği, yasal mevzuata uyumlu, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hedeflerin bulunduğu ve bunların gerçekleştirilmesi için uygulamaların hayata geçirildiği bir yönetim sistemi kurmak mümkündür. Bu sayede çalışanlar acil durumlara hazır, iş sağlığı ve güvenliği performansını izleyen, izleme sonuçlarını iyileştirme faaliyetlerini başlatmak için kullanan, faaliyetlerini denetleyen, yaptıklarını gözden geçiren ve dokümante eden bir kuruluşta iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine gereken önemi veren bir sistemin parçası olacaklardır (www.tse.org.tr).

OHSAS 18001'in temel amacı; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasal mevzuatın ışığı altında, kuruluştaki söz konusu riskleri ortadan kaldırarak veya en aza indirerek, sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak ve bu ortamı yönetmektir. Daha detaylı anlatmak gerekirse OHSAS 18001'in üç ana başlıkta toplayabileceğimiz amaçları şunlardır:

1) Çalışanları korumak: Çalışanları işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak iş sağlığı ve güvenliğinin ilk amacıdır.

2) Üretim güvenliğini sağlamak: İş kazaları ve meslek hastalıkları sebebiyle oluşabilecek iş gücü ve iş günü kayıplarının en aza indirilmesi, dolayısıyla iş veriminde artışın sağlanmasıyla üretimin (ürün ve/veya hizmet) korunması iş sağlığı ve güvenliğinin amaçlarından biridir.

3) İşletme güvenliğini sağlamak: Çalışma ortamlarında alınan tedbirlerle, işletmeyi tehlikeye sokabilecek yangın, patlama, makine arızaları ve devre dışı kalmaların ortadan kaldırılması işletme güvenliğini sağlayacaktır (www.tse.org.tr).

Birçok kuruluş, değişen yasalara uyum sağlamak ve iş güçlerini korumak amacıyla risk yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak bir İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi uygulamaktadır. Bu sistem, kuruluşların tutarlı bir şekilde sağlık ve güvenlik risklerini tanımlamasına ve denetlemesine, kaza risklerinin azaltılmasına, yasalara uyuma yardımcı olmasına ve genel performansı artırmasına olanak sağlayan bir çerçeve sunarak güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamını teşvik eder (www.tse.org.tr).

OHSAS 18001, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki gereklilikleri belirlemesi ile birlikte ayrıca kalite ve çevre standartları ile uyumlu uluslararası bir standarttır. Bu sebeple OHSAS 18001, diğer yönetim sistemlerine rahatlıkla entegre edilebilmektedir. OHSAS 18001, hem kuruluşların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasal mevzuata uyumlu olduğunu gösterirken hem de iş ortamının sürekli iyileştirilmesi sayesinde iş yerindeki üretkenliği ve verimi arttırmaktadır. OHSAS 18001, kuruluşların ürün ve hizmetlerinin güvenliğinden çok çalışanın sağlığına ve işin güvenliğine yönelik bir standarttır (www.tse.org.tr).

OHSAS serisinde iki temel standart bulunmaktadır. Bunlardan OHSAS 18001, değerlendirme ve belgelendirme amacıyla kullanılan, spesifikasyonların verildiği standarttır. OHSAS 18002 ise OHSAS 18001'in uygulama rehberi niteliğindedir (www.tse.org.tr).

Sonuç olarak;

- OHSAS 18001, proaktif bir yaklaşımla, zararlı sonuçlanabilecek olası tehlikelerin önceden tespitini ve gerekli önlemlerin alınmasını hedeflemektedir.
- OHSAS 18001 uygulamaları, genel olarak mevzuat yükümlülüklerin karşılanması ile paralellik gösterir.
- Sektör ve ölçek gözetmeksizin her işletmeye uygulanabilen ve gönüllük esasına dayalı bir yönetim sistemidir (www.tse.org.tr).

2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN YÖNETİM ANLAYIŞLARI

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

2.5.1. Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik yönetim anlayışı ortaya atılan ilk yönetim anlayışıdır. İşletmenin biçimsel özelliklerini ve verimini incelemektedir. Klasik yönetim yaklaşımında iki ana fikir yer almaktadır. İlki rutin işlerde insanın makineler ile birlikte daha etkin kullanılmasını sağlamak, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (Halis ve diğ., 2007).

Klasik yönetim anlayışında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Halis ve diğ., 2007: 31):

1. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında kişisel verimi artırmaya yönelik olarak bir işi en iyi şekilde yapmayı hedefler.
2. Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımında örgütsel verimi artırmaya yönelik olarak örgüt yapısı üzerinde durmayı hedefler.
3. Karl Emil Maximilian Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise, toplumsal faaliyetlerin rasyonel ilkelere göre tasarlanıp yönetilmesini hedefler.

Otel işletmelerinde klasik yönetim anlayışının özellikleri şu şekildedir (Şener, 1997):

- Sınırları katı çizgilerle çizilmiştir.
- Biçimsel bir organizasyon yapısını içerir.
- Her göreve ait yetki ve sorumluluklar ayrıntılarıyla belirlenmiştir.

- Kararları üst yönetim alır, alt yönetim kararlara karışamaz.
- Haberleşme üstten alta doğru yazılı şekilde yapılır.
- İş görenler gerek iş gerek örgüt ve gerekse kendilerini ilgilendiren konularda üstleriyle tartışamazlar.
- İşgörenler belirlenen amaçlara göre, beklenen uygun davranış ve verim gösteremezlerse cezalandırılırlar.

2.5.2. Modern Yönetim Anlayışı

Sürekli gelişen ve değişen koşullar işletmeleri yönetim anlayışında değişiklik ve yenilik yapmaya zorlamaktadır. Modern yönetim anlayışı kararlara ve yönetime katılımı sağlayan yönetim anlayışına sahiptir. Modern yönetim anlayışında işletme, bir sistemler bütünü olarak ele alınarak yönetim yaklaşımına yeni bir boyut kazandırılmıştır (Halis ve diğ., 2007).

Modern yönetim teorisinde en temel özellik belirli bilimsel kavramlara dayanarak çözümlenmeli bir yapı oluşturmasıdır (Eren, 1996:155).

Modern yönetim teorisi üç yaklaşımdan meydana gelir. Bunlar;

Sistem Yaklaşımı: Sistem, parçaların bir bütün halinde birbirine bağlı ve karşılıklı olarak bir araya gelmesidir. Sistem yaklaşımında yönetimin her aşamada birbirine bağlı olması önemlidir (Eren, 1996). Genel anlamda sistem yaklaşımında amaç, olayları bir bütün olarak ele almak ve gerekli analizleri yapmaktır (Dalay, 2001: 127).

Durumsallık Yaklaşımı: Bu yaklaşım anlayışında yönetim yapısını oluşturabilmek için yönetimde olacak personel, iş niteliği, yönetim çevresi, kullanılacak teknoloji ile alt sistem arasında ilişkiler önemlidir (Eren, 1996:156). İşletmelerde sürekli geçerli olan kesin bir yönetim metodu yoktur, içinde bulunulan duruma göre değişen anlayışlar yer almaktadır. Durumsallık yaklaşımı tam bu noktada farklı durumlara göre değişen yönetim felsefesini ifade etmektedir (Halis ve diğ., 2007).

Dinamik Yönetim Yaklaşımı: Dinamik bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde insan faktörünün sürekli gelişmesi ve değişime açık olması gerekmektedir. Bu yönde oluşturulan dinamik yönetim yaklaşımında esas olan işbirliği ve gelişimdir. Yönetim

sürekli gelişen, değişen bir rol almakta ve bu bütün yapıya yansımaktadır (Halis ve diğ., 2007: 33-34).

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

Toplam Kalite Yönetimi ilk olarak üretime dayalı sektörde talep fazlalığı, hizmet sektörü bilincinin oluşmaması sebebiyle ürün kalitesi alanıyla sınırlı kalmıştır. Bunun sonucunda kaliteye yönelik araştırmalar üretim sektöründe yapılmıştır (Bağırın, 1997).

Ancak yaşadığımız çağda değişen pazar koşulları, gelişen teknolojiler ve farklı sektörlerin oluşması kalitenin hizmet sektöründe de önemli rol oynamasına sebep olmuştur. Buna paralel olarak otel işletmeleri de pazarda kalıcılığını sağlamak ve şartlara ayak uydurmak adına müşterilerini en iyi şekilde tatmin edecek yeni yönetim anlayışları benimsemişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının sürekli gelişmelere açık olması ve müşteri tatminini ön planda tutması otel işletmeleri tarafından kullanılmayı zorunlu kılmıştır (Şener, 1997).

Son yıllarda ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan turizm sektörü ve otel işletmeleri kalite kavramını müşterinin tatminini sağlayan hizmet üretimi olarak ifade etmektedir. Müşterilerin bilinçli olması, otel işletmelerini ihtiyaçlara cevap verebilecek değişimlere sürekli açık olmak zorunda bırakmış ve Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya yönlendirmiştir (Gürbüz, 1998).

Otel işletmelerinde sürekli gelişmelerin ve yeni iyileştirmelerin ihtiyaç haline gelmesi Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya sokmak zorunda bırakmıştır. Kalitenin diğer faktörlerden daha önemli olması sebebiyle otel işletmeleri sektördeki standartları ve gelişmeleri yakalamak için Toplam Kalite Yönetimine geçmişlerdir (Hancı, 2007).

Otel işletmelerinin emeğe dayalı bir sektör olması sebebiyle değişimlere ayak uyduracak tek üretim faktörü insandır. Kalitenin müşteri tarafından onaylanması, iş gören ile müşterinin karşılıklı iletişimiyle gerçekleşir (Gürbüz, 1998).

Otel işletmelerinin Toplam Kalite Yönetimine en fazla ihtiyaç duyan işletmeler olmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Erol Kızıl, 1998):

1. Sektördeki rekabetin yoğun olması.

2. Tedarikçiye bağımlılığın diğer sektörlerle göre fazla olması.
3. Hatalar meydana gelmeden önlem alınması gerektiği.
4. Turizmin bir reklam aracı olarak kullanılması.
5. Hizmet standartlarının önemli olması.

2.5.5. Otel İşletmeciliğinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olması sebebiyle kalitede devamlılığı sağlamak zor bir süreçtir. Farklı müşteri seçenekleri olan otel işletmelerinde müşterinin beklediği ile algıladığı kalite aynı olamayabilmektedir. Çünkü kalite müşterinin özelliklerine, ırkına, değerlerine vs. göre değişmektedir. Otel işletmelerinde verilen hizmet birçok farklı ürünün bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Örneğin mimarisi, alt yapısı, görseli, doğası, plajı dört dörtlük olan bir otel düşünelim. Eğer verilen hizmet müşteriye tatmin etmiyorsa başarı yakalanamaz. Bu sebeple otel işletmeleri, yönetim anlayışında Toplam Kalite Yönetimine geçmek zorundadır (Alagöz, 2009).

Otel işletmelerinde uygulanan Toplam Kalite Yönetim anlayışında ilk sırayı müşteri anketleri almaktadır. Müşteriler tarafından değerlendirilen anketler ile müşteri beklenti ve istekleri daha iyi, daha açık bir şekilde anlaşılır. Böylece verilen hizmet sunumunda değişiklik yapılarak kalite sağlanmış olur (Alagöz, 2009).

Toplam Kalite Yönetiminde kullanılan bir uygulama da otel işletmelerinde ar-ge departmanları oluşturmaktır. İşletme için geliştirilebilecek durumlara yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde kullanılan önemli bir uygulama da sıfır hata ile çalışma prensibidir. Otel işletmelerinde departmanlar birbirine zincir halkaları gibi bağlı olduğundan bir departmanda yaşanan aksaklık diğer departmanları da olumsuz etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetiminde kullanılan önemli bir uygulama ise kalite sistemleridir. (Tavmergen, 2002).

Toplam Kalite Yönetimi aşamasında otel işletmelerinde yapılan diğer bir uygulama iş görenlerin düşüncelerini ifade edebildiği şikâyet-öneri kutularıdır. Bu şekilde çalışanlar önemsendiklerini anladıkları için daha verimli çalışabilmektedirler. Bunun sonucunda da artan performansa paralel olarak hizmet kalitesi de artacaktır (Alagöz, 2009).

Otel işletmeleri tarafından kullanılan diğer bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması ise tüm çalışanların katıldığı ekip çalışmalarıdır. Bu çalışmalar motivasyonu artırarak

hizmet kalitesine de katkı sağlamaktadır. Toplam kalite yönetim uygulamasına verilebilecek diğerk bir örnek hizmet içi eğitimlerdir. Örneğinyeni bir yöntem konusunda çalışanlara verilen eğitimler çalışma kalitesini artırdığı gibi müşteri tatminini de artırır. Buda hizmet kalitesine olumlu yansır (Alagöz, 2009).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yine başka bir örnek olarak çalışan performansına yönelik değerlendirmeler verilebilir. Düzenlenen çizelgeler ile çalışanın kendini geliştirmesi, eksik taraflarını görüp onları düzeltmesi hedeflenmektedir. Buna ek olarak çalışanlara yönelik ödül teşvikleri, ücret artırma yapılarak da başarı sağlanmakta ve beraberinde kalite artırımını getirmektedir. Çalışanların işletmede sabit departmanda kalmaması ve sürekli rotasyona uğramaları diğerk departmanlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamakta ve Toplam Kalite Yönetimine olumlu katkı sağlamaktadır (Alagöz, 2009).

2.5.6. Otel İşletmelerinde TKY'nin Uygulanması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Bağırın (1997)'e göre bir otel işletmesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının başarıyla uygulanabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şu şekildedir:

- Mal ve hizmetlerin özelliklerine göre strateji planlanmalıdır.
- Hizmetin tasarımı, alanında uzman bir yönetici tarafından yapılmalıdır.
- Aşamalarda süreç belirlenmeli ve yapılan ölçümler doküman haline getirilmelidir.
- Problemlerin oluşabileceği aşamalar belirlenmeli ve önlem planları hazırlanmalıdır.
- İşletmenin ön plana çıkacağı avantajlar standardize edilmelidir.
- Çalışanlar ile net ve anlaşılır iletişimler kurulmalıdır.
- Çalışanlara hem işleri alanında hem de müşteri ilişkileri alanında eğitimler düzenlenmelidir.
- Gruplar halinde çalışılmalı ve takım çalışmalarına önem verilmelidir.
- Tüm çalışanlara sürecin her anında sorumluluk verilmeli ve iş sahiplenmeleri sağlanmalıdır.

- Üst yöneticiler çalışmalara katılım sağlayarak çalışanlara motivasyon sağlamalı ve kendini geliştirme konusunda örnek olmalıdır.
- Müşterilerin süreç içerisinde beklenti ve görevleri belirlenmelidir.
- Hizmetin sunumu hem soyut hem de somut olarak incelenmelidir.
- Müşterilerden gelen geri bildirimler incelenmeli ve karşılaşılan bir sorun varsa gerekli düzeltici faaliyetler yapılmalıdır.

Buna ilaveten Tavmergen (2002)'e göre Toplam Kalite Yönetimi anlayışını otel işletmelerinde başarılı uygulayabilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır;

1. İşletmenin gelişimini sağlamak adına uzun vadede yatırımlara yönelme yapılmalıdır.
2. Sıfır hata için, yapılması gereken doğru uygulamalar en başından belirlenmelidir.
3. Çalışanların müşteri beklentilerini anlayabilmeleri için eğitimlerinin sağlanması gerekmektedir.
4. Maliyet hesaplarında istikrar sağlanmalıdır.
5. Departmanlar arası iletişim ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.
6. Yapılması gereken işler için gerekli tanımlamalar açıkça belirtilmelidir.
7. Kişisel gelişim eğitimlerine önem verilmelidir.
8. Toplam Kalite Yönetiminde bir sistematik plan belirlenmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ: ERZURUM'DA BİR ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ

3.1.1. Araştırmanın Problemi

Kalitenin önemli bir hal alması otel işletmeleri açısından Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın problemini “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi?” sorusu oluşturmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Kalite, bütün hayatımızın her alanında yer kaplayan ve giderek önemli bir hal alan etken olmuştur. Özellikle hizmeti anında satın alan otel işletmelerinde müşteriler için esaslı bir tercih sebebi olmaya başlamıştır. Turizm sektörü işletmeleri rakiplerinden önde olabilmek adına hizmetlerinde kaliteyi ön plana çıkarmaya başlamakta ve böylece müşteri memnuniyeti oluşturularak işletmenin ayakta kalabilmesi sağlanmaktadır. Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi otel işletmelerinde vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olarak benimsenmeye başlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerinde yönetim anlayışı belirlenmesi hususunda araştırmamızın önemi daha da artmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda özellikle otel işletmelerinde bir takım gelişmelerin yaşanması ve rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemek zorunda kalmışlardır. Müşterilerin kaliteye önem vermesi ve kalitesizliğin maliyetli olması otel işletmelerinde de kalite prensibi anlayışını geliştirmiştir.

Araştırmanın amacını belirlerken öncelikle “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır. Böylece elde edilen sonuçlar ışığında otel işletmelerine yol gösterecek, yeni yönetim anlayışı belirlemelerinde ışık tutacak bir anlayışın ortaya çıkması hedeflenmektedir.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanabilirliğini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada, öncelikle Toplam Kalite Yönetimi otel işletmelerine uygulanabilir mi sorusundan yola çıkılarak veriler toplanmış ve bu verilere göre sonuçların analizi değerlendirilmiştir. Mevcut yönetim durumunu ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını ortaya koymaya yönelik betimsel bir araştırma olan bu çalışmada veriler anket yoluyla toplanmıştır.

Anket soruları kapalı uçlu olarak tasarlanmış ve belirlenen otel işletmelerinde yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanmıştır. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve yöneticiler ifadelerine bu şekilde cevap vermişlerdir. Ankette açık uçlu soru, mülakat verisi veya gözlem yoluyla elde edilen herhangi bir veri bulunmadığından analizler sadece anketteki ifadelerden alınan nicel veriler üzerinden yapılmıştır. Elde edilen anket verileri IBM SPSS Statistics 20 programına girilerek analizleri yapılmış ve sonuçlar yine aynı programda bulunan analiz araçları yardımıyla değerlendirilmiştir.

3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Erzurum'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticiler (Genel Müdür, Departman Müdürü, Departman Şefi) oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Erzurum ilinde Sway Otel (5 yıldız), Polat Resort Otel (5 yıldız), Palan Otel (4 yıldız) Dedeman Ski Lodge Otel (4 yıldız) faaliyet göstermektedir. Anket, Temmuz 2017'de uygulanmıştır. Araştırma evreninin belirlenmesi amacıyla ilde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları ile görüşülmüştür. Yapılan görüşme sonucunda otellerde yönetici pozisyonunda çalışan kişi sayısı 90 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evreni 90 olarak belirlenmiştir. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş ve evrenin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak veri toplama sürecinde ankete yanıt vermeyenler, eksik ve hatalı anketler analiz dışında tutulmuş ve analizler toplam 75 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda örneklem 90 kişi ve %95 güven aralığında yeterlidir (Ural ve Kılıç, 2005:43).

3.1.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında veri toplama tekniklerinin araştırmanın amacı doğrultusunda tüm istenenleri toplamak için yeterli düzeyde olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının var olduğu ve bu otel işletmelerindeki yöneticilerin anket sorularına samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırma sadece Erzurum ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Bu da araştırmanın sınırlılığı olarak görülmektedir.

3.1.7. Araştırma Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında ilk olarak gerekli kaynaklar incelenmiş ve genel bir kavramsal çerçeve ortaya koyulmuştur. Daha sonra bu doğrultuda araştırmanın tasarımı yapılmıştır. Araştırmada yerli ve yabancı kaynaklı birçok çalışma incelenerek anket formu oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu Zhang'ın (2000) yılındaki çalışmasından alınmıştır. Bu anket formu aynı amaçla Alagöz (2009) tarafından da kullanılmıştır.

Anket formunda 97 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Bu soruların 7 tanesi demografik ve genel özellikleri belirlemeye yöneliktir. Geriye kalan 90 sorudan 78 tanesi toplam kalite uygulamalarını ölçmeye yöneliktir, 12 tanesi ise çalışma performansı göstergelerini ortaya çıkarmak adına sorulmuş kapalı uçlu sorulardır. Otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini belirleme amaçlı olan ankette iki farklı tipte beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları başlığı altındaki ifadeler verilecek cevaplardaki seçenekler, 'Asla (1)', 'Nadiren (2)', 'Bazen (3)', 'Genellikle (4)' ve 'Her zaman (5)' şeklindeyken çalışma performansı göstergelerini ortaya koymaya yönelik sorularda ise, 'Piyasanın en kötüsü (1)', 'Düşük (2)', 'Orta (3)', 'Yüksek (4)' ve 'Piyasanın en iyisi (5)' şeklindedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadeler, ikinci bölümde çalışma performansına ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise anketi cevaplayan kişilerin demografik bilgilerine yönelik sorular bulunmaktadır.

Anketin birinci bölümündeki Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları 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 müşteri odaklılığa yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde çalışma performansı göstergelerine ilişkin çalışan memnuniyet derecesi, üretilen ürünün ve sunulan hizmetin performansı, kullanıma uygunluğu, güvenilirliği, üretilen ürünün ve sunulan hizmetin kalite sürekliliği gibi sorular bulunmaktadır. Bununla beraber üretilen üründe ve sunulan hizmetteki hata oranı, yıllık üretim değerlerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti, yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti, sunulan ürün ve hizmetin kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyetinin düzeyi, geçmiş yıllara oranla satışlardaki değişimler ve pazar payı gibi sorular yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise anketi cevaplayan kişilere ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalışma deneyimleri, yönetsel konumları, otel işletmelerinin türlerine ilişkin sorular bulunmaktadır.

Araştırmamızda yararlanılan ölçeğe ait güvenilirlik analizleri katsayıları incelendiğinde 70'ten büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayısının 70'ten büyük olması çalışmada kullanılan ölçeklerin "oldukça güvenilir" olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010:405).

Anketin Güvenilirlik Analizi

Genel olarak araştırmaya ait alpha katsayısı, 988 olarak çıkması anketin sonuçlarının güvenli olduğunu göstermektedir (Alpar, 2011: 815).

	Cronbach's Alpha
Tüm ölçek için güvenilirlik	,988
Alt ölçekler için güvenilirlik	
• Liderlik	,898
• Tedarikçi Kalite Yönetimi	,836
• Vizyon ve Planlama Hedefleri	,921
• Değerlendirme	,944
• Süreç Kontrolü ve Gelişimi	,900
• Ürün Tasarımı	,816
• Kalite Sistem Gelişimi	,733
• Çalışanların Katılımı	,930
• Tanınma ve Ödüllendirme	,794
• Eğitim ve Yetiştirme	,906
• Müşteri Odaklılık	,931

3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- H1: Otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilir.
- H2: Otel işletmelerindeki TKY uygulamaları yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3: Otel işletmelerindeki TKY uygulamaları yöneticilerin deneyim süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4: Otel işletmelerindeki TKY uygulamaları otellerin yıldızlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H5: Otel işletmelerindeki çalışma performansı otellerin yıldızlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil olan yöneticilerin cinsiyet dağılımı Tablo 3.1’de gösterildiği gibidir. Buna göre yöneticilerin %62,7’sini erkekler, %37,3’ünü kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	n	Yüzde %
Erkek	47	62,7
Kadın	28	37,3
Toplam	75	100

Tablo 3.2’de araştırmaya dahil olan yöneticilere ait yaş dağılımı gösterilmiştir. Tabloya göre yöneticilerin %65,3 oranla büyük çoğunluğunu 26-35 yaş aralığı grubu oluşturmaktadır. Diğer yaş grupları ise %16’sı 19-25, %14,7’si 36-45, %4’ü ise 46-55 şeklinde dağılmıştır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Yaş	N	Yüzde %
19–25 yaş arası	12	16,0
26–35 yaş arası	49	65,3
36–45 yaş arası	11	14,7
46–55 yaş arası	3	4,0
Toplam	75	100

Tablo 3.3’te araştırmaya dahil olan yöneticilere ait eğitim durumu dağılımı gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların %36’sı orta öğretim eğitimi almış yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklemin %32’sini lisans mezunları, %22,7’sini önlisans mezunları, %5,3’ünü ilköğretim mezunları oluştururken %4’ü de lisansüstü eğitim almış yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları Dağılımları

Eğitim durumu	N	Yüzde %
İlköğretim	4	5,3
Orta öğretim	27	36,0
Önlisans	17	22,7
Lisans	24	32,0
Lisansüstü	3	4,0
Toplam	75	100

Tablo 3.4'te araştırmaya dahil olan yöneticilerin yönetsel konumları gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan yöneticilerden %80'i departman şefi, %20'si ise departman müdürü olarak görev yapmaktadır. Bu sonuca göre katılımın büyük oranda departman şefi düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Konum Dağılımları

Yönetsel konum	n	Yüzde %
Departman müdürü	15	20
Departman şefi	60	80
Toplam	75	100,0

Tablo 3.5'te araştırmaya dahil olan yöneticilerin çalışma süreleri gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan yöneticilerin %52'si 1-5 yıl arası, %30,7'si 6-10 yıl arası, %10,7'si 11-15 yıl arası, %6,7'si de 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Süresi Dağılımları

Çalışma süresi	n	Yüzde %
1-5 yıl arası	39	52,0
6-10 yıl arası	23	30,7
11-15 yıl arası	8	10,7
16 ve üzeri	5	6,7
Toplam	75	100,0

Tablo 3.6'da araştırmaya dahil olan yöneticilerin görev yaptığı otel türlerinin dağılımı gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan yöneticilerden %69,3'ü 5 yıldızlı otellerde, %30,7'si ise 4 yıldızlı otellerde görev yapmaktadır.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Türlerinin Dağılımları

İşletme türü	N	Yüzde %
4 yıldızlı otel	23	30,7
5 yıldızlı otel	52	69,3
Toplam	75	100,0

3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan otel işletmelerinin yöneticilerine sunulan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ne derecede uygulandığını 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 becerilerini geliştirmeye yönelik, geliştirme faaliyetleri ve son olarak müşteri memnuniyeti konusundaki durum ortaya konulacaktır.

Bu ifadelere verilen cevapların daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi için otel işletmeleri sınıfları ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İfadelere katılım oranlarını belirlemek için aritmetik ortalama değerleri alınarak standart sapma değerleriyle beraber ayrı tablolar halinde sunulmuştur. Bu aritmetik ortalama değerleri aşağıda gösterilmiştir (Alagöz, 2009):

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

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

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

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

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

3.2.2.1. TKY Uygulama Alanları Açısından Araştırma Bulguları

Toplam Kalite Yönetimi işletmenin yaptığı tüm faaliyetleri sürekli geliştirmesi, iyileştirmesi, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vererek memnuniyetlerini sağlamaya yönelik faaliyetler sonucu kazanç sağlanmasıdır (Efe, 2004:14).

Tablo 3.7’de otel işletmelerinin TKY uygulama alanlarına katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.7. Üst Yönetimin TKY Uygulama Alanlarına İlişkin Tutumları

TKY Uygulama Alanları	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
Liderlik	4,21	,78	4,03	,86
Tedarikçi Kalite Yönetimi	4,17	,67	3,92	,84
Vizyon ve Planlama Hedefleri	4,06	,74	3,83	,87
Değerlendirme	4,11	,66	3,75	,99
Süreç Kontrolü ve Gelişimi	4,23	,72	3,97	,99
Ürün Tasarımı	4,11	,58	3,78	,78
Kalite Sistem Gelişimi	4,08	,73	3,92	,88
Çalışanların Katılımı	3,99	,74	3,74	,91
Tanınma ve Ödüllendirme	3,95	,85	3,71	,93
Eğitim ve Yetiştirme	4,20	,66	3,63	,97
Müşteri Odaklılık	4,17	,67	3,92	1,04

Bu sonuçlardan hareketle 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabileceği söylenebilir. Verilen cevaplar doğrultusunda 4 yıldızlı otellerin en yüksek katılımı süreç kontrolü ve gelişimi alanında, en düşük katılımı ise tanınma ve ödüllendirme alanında gösterdikleri saptanmıştır. Aynı şekilde 5 yıldızlı oteller liderlik alanında yüksek katılım gösterirken eğitim ve yetiştirme alanında düşük katılım göstermişlerdir.

Tablo 3.7’ye göre Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanlarındaki anket sonuçlarının yüksekliğinden yola çıkılarak H1 hipotezi kabul edilebilir.

Liderlik

Liderlik, yaşamın her alanında olduğu gibi otel işletmelerinde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Lider, otel işletmelerinde yürütülen faaliyetlerde kilit konumundadır. Lider konumundaki genel müdürler, departman müdürleri, departman şefleri gibi yöneticiler çalışanlarına belli bir işi bir amaç doğrultusunda yapmaları için yol gösterirler. Bu kısımda otel işletmelerindeki yönetici pozisyonundaki kişilere liderlik faaliyetleri konusunda toplam 8 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.8’de otel işletmelerinin liderlik konusundaki ifadelerle katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.8. Üst Yönetimin Kaliteye İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
LİDERLİK	4,21	,78	4,03	,86
1. Üst yönetim kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılır.	4,35	,885	4,17	1,004
2. Üst yönetim kalite odaklı kavram ve becerileri öğrenmeye çaba harcar.	4,35	,885	4,13	,971
3. Üst yönetim kalite yönetim faaliyetlerine destek veren çalışanları cesaretlendirir.	4,35	,832	4,10	1,107
4. Üst yönetim kalite sorunlarını çözmek için çalışanları yetkilendirir.	4,17	1,114	3,94	1,018
5. Üst yönetim işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmeleri için gerekli kaynakları sağlar.	4,22	,998	3,88	1,132
6. Üst yönetim, yönetim kurulu toplantılarında kaliteye ilişkin konularda tartışır.	4,00	,953	4,06	1,037
7. Üst yönetim üründen ziyade ürünün kalitesine odaklanır.	4,00	,853	3,98	1,057
8. Üst yönetim işletmenin uzun vadede başarılı olmasını esas alır.	4,22	,902	3,98	1,111

Liderlik konusunda üst yönetim kalite faaliyetlerine 4-5 yıldızlı oteller genellikle cevabını vermişlerdir. Bu verilere göre üst yönetimin; kalite yönetimi faaliyetlerine aktif olarak katılma, kalite odaklı kavram ve becerileri öğrenmeye çaba harcama, yönetim faaliyetlerine destek veren çalışanları cesaretlendirme, sorunları çözmek için çalışanları yetkilendirme, işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmeleri için gerekli kaynakları sağlama, yönetim kurulu toplantılarında kaliteye ilişkin konularda tartışma, üründen ziyade ürünün kalitesine odaklanma, işletmenin uzun vadede başarılı olmasını esas alma gibi liderlik konusundaki faaliyetlere önem verdiği sonucuna varılabilir.

Tedarikçi Kalite Yönetimi

Otel işletmeleri açısından tedarikçi kalite yönetimi, işletmeye her türlü mal ve hizmeti sunan ve işletmelerin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesinin yönetimine ilişkin durumlardır. Kaliteli mal ve hizmet üretmenin ilk şartı kaliteli malzeme kullanmaktır. Bu da otel işletmelerine mal ve hizmet sağlayan tedarikçi işletmelerin kalite denetiminin yapılması ve kaliteli mal ve hizmet alınması zorunluluğunu doğurmuştur. Kaliteyi ön planda tutan ve bu yapıyla güvenilir hal alan bir tedarikçi, otel işletmelerinin başarısına da doğrudan katkı sağlayacaktır. Ancak bazı ekonomik şartlar göz önüne alındığında tedarikçi işletmelerin kaliteden ödün vererek daha ucuz malzemeleri kullanması otel işletmelerini dolaylı olarak olumsuz etkileyebilecektir (Alagöz, 2009).

Bu bölümde otel işletmelerindeki yönetici pozisyonundaki kişilere tedarikçi kalite yönetimine ilişkin durumlarını saptayabilmek için 6 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.9’da otel işletmelerinin tedarikçi kalite yönetimi ifadelerine katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.9. Üst Yönetimin Tedarikçi Kalite Yönetimine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİMİ	4,17	,67	3,92	,84
1. Otelimiz tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği ilişkileri kurmaktadır.	4,04	,825	3,87	1,067
2. Otelimiz tedarikçi seçmede ürün kalitesini en önemli faktör olarak görmektedir.	4,39	,656	3,94	,998
3. Otelimiz tedarikçinin kaliteyle ilgili faaliyetlerine her zaman katılır.	4,39	,656	3,94	,998
4. Otelimiz tedarikçilerin ürünlerinin performansı hakkında daima geri bildirim sunar.	4,26	,689	3,98	1,000
5. Otelimiz tedarikçi performansı hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptir.	4,26	,689	3,98	1,000
6. Otelimiz düzenli olarak tedarikçilerin kalite denetimini sağlar	4,13	,920	3,96	1,028

Otel işletmelerindeki yöneticiler, görev yaptıkları otellerin tedarikçi kalite yönetimi konusundaki tutumlarına yönelik ifadelere neredeyse çok yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Tüm otel türlerindeki yöneticiler, tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği

ilişkileri kurma, tedarikçi seçmede ürün kalitesini en önemli faktör olarak görme, tedarikçinin kaliteyle ilgili faaliyetlerine her zaman katılma, ürünlerinin performansları hakkında daima geri bildirim sunma, tedarikçi performansı hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olma ve düzenli olarak tedarikçilerin kalite denetimini sağlama ifadelerini genellikle şeklinde cevaplamışlardır.

Vizyon ve Planlama Hedefleri

Otel işletmeleri açısından vizyon, işletmenin uzun vadede kalite artırımı, kendini geliştirme gibi amaçlarını ortaya koyar. Bu amaçları hayata geçirmek için bir program çerçevesinde belli yöntemler kullanılabilir. Amaca ulaşmak için de belli yöntemler arasından en sağlıklı ve en kısa yollu olanı seçilmelidir. Bu açıdan otel işletmelerindeki çalışanların işletme vizyonunu gerçekleştirmede oldukça önemli bir rolünün olduğu söylenebilir. Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de insan en önemli üretim faktörüdür. İşletme vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için çalışanların bu vizyon kapsamındaki programlara uygun hareket etmesi, bu programları benimsemesi ve üst yönetimin planları çerçevesinde davranması gerekmektedir. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, vizyon ve planlama hedeflerine ilişkin tutumlarını ortaya koymak adına 8 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.10’da Üst yönetimin vizyon ve planlama hedefleri konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.10. Üst Yönetimin Vizyon ve Planlama Hedeflerine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
VİZYON VE PLANLAMA HEDEFLERİ	4,06	,74	3,83	,87
1. Otelimizin uzun dönemli ve açık bir vizyonu vardır.	4,22	,951	3,83	1,061
2. Vizyonumuz işgörenlerde kalite yönetimine olan bağlılığı etkin bir şekilde destekler.	4,09	,848	3,87	1,048
3. Otelimiz kısa dönemli net bir iş performans planı vardır.	3,91	1,083	3,77	1,022
4. Otelimizin net bir kalite politikası vardır.	4,22	,951	4,04	1,066
5. Otelimiz detaylı kalite amaçlarına sahiptir.	4,22	,902	3,94	1,018
6. Otelimizin etkin kalite geliştirme planları vardır.	3,87	,869	3,88	1,132
7. Çeşitli politika ve planlar işgörenlerle en iyi şekilde ilişkilendirilir.	4,09	,793	3,77	1,148
8. Politika ve planları geliştirmede her kademedeki çalışanların desteğine başvurulur.	3,87	,815	3,52	1,180

Vizyon ve planlama hedeflerini ölçmeye ilişkin sunulan tüm maddelere otel işletmelerindeki yöneticiler genellikle cevabını vermiştir. Buradan 4-5 yıldızlı otellerdeki üst yönetimin; uzun dönemli ve açık bir vizyona sahip olma, işgörenlerde kalite yönetimine olan bağlılığı etkin bir şekilde destekleme, kısa dönemli net bir iş performans planına sahip olma, net bir kalite politikasına sahip olma, detaylı kalite amaçlarına sahip olma, etkin kalite geliştirme planlarına sahip olma, çeşitli politika ve planları işgörenlerle en iyi şekilde ilişkilendirme, politika ve planları geliştirmede her kademedeki çalışanların desteğine başvurma faaliyetlerine önem verdiği sonucu çıkarılabilir.

Değerlendirme

Otel işletmelerinde yürütülen faaliyetlerin belli standartlarda olup olmadığını ortaya koymak için bu faaliyetlerin belli başlı değerlendirmelere tabi tutulması gerekmektedir. Bu, işletmenin içinde bulunduğu durumu ortaya koymak için yapılması gereken bir uygulamadır. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler hedeflenen durumla mevcut durum arasındaki farkı açıkça ortaya koyar. Bu veriler, işletmenin hedeflerine ulaşması için hangi adımları atması gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, işletmelerindeki kalite yönetimine ilişkin değerlendirme faaliyetlerini saptayabilmek adına 9 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.11'de üst yönetimin değerlendirme faaliyetleri konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.11. Üst Yönetimin Değerlendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
DEĞERLENDİRME	4,11	,66	3,75	,99
1. Otelimiz belirlenen iş stratejilerini düzenli olarak denetler.	4,00	1,000	3,81	1,121
2. Otelimiz kalite denetimini düzenli olarak yapar.	4,13	,869	3,87	1,138
3. Otelimizde kıyaslama (benchmarking) kullanılır	4,22	,795	3,77	1,059
4. Otelimiz genellikle kalite odaklı maliyet yöntemini kullanır.	3,96	,706	3,90	1,192
5. Otelimiz hata oranı ve fireler gibi detaylı kalite odaklı verilere sahiptir.	4,17	,937	3,69	1,229
6. Otelimizin yönetimini değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	4,04	,825	3,67	1,216
7. Bütün departmanların performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	4,22	,951	3,63	1,268
8. İşgörenlerin performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.	4,22	,671	3,56	1,178
9. Değerlendirmenin amacı eleştiri değil geliştirmedir.	3,96	,976	3,81	1,103

Elde edilen verilere göre 4 yıldızlı oteller en yüksek cevabı “Otelimizde kıyaslama (benchmarking) kullanılır.”, “Bütün departmanların performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.”, “İşgörenlerin performansını değerlendirmek için kalite odaklı verilerden yararlanır.” ifadelerine verirken, 5 yıldızlı oteller ise “Otelimiz kalite denetimini düzenli olarak yapar.”, “Otelimiz belirlenen iş stratejilerini düzenli olarak denetler.”, “Değerlendirmenin amacı eleştiri değil geliştirmedir.” ifadelerine vermişlerdir. Bu verilere göre her iki otel türündeki yöneticilerin değerlendirme faaliyetlerine önem verdikleri sonucuna varılabilir.

Süreç Kontrolü ve Gelişimi

Otel işletmelerinde işler belli bir süreç çerçevesinde yürütülür. Süreçlerin herhangi bir problem çıkmadan gerçekleşmesi işlerin aksamamasını sağlar.

Bu şekilde iş süreçlerinin başarılı yürütülmesi işletmenin genel işleyişine de olumlu katkı sağlayacaktır. Otel işletmelerinde bulunan farklı departmanlar içerisindeki işler bir zincir şeklinde birbirlerini etkilediklerinden bu işlere ait süreçler de titizlikle yürütülmelidir. Bu süreçler belli kıstaslara göre zamanla geliştirilebilir ve güncellenebilir

olmalıdır. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, görev yaptıkları işletmede yürütülen işlere ait süreçlere ilişkin 8 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.12’de üst yönetimin süreç kontrolü ve gelişimi konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.12. Üst Yönetimin Süreç Kontrolü ve Gelişimine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
SÜREÇ KONTROLÜ VE GELİŞİMİ	4,23	,72	3,97	,99
1. Otelimiz her zaman düzenli ve temizdir.	4,17	,887	4,04	1,154
2. Süreçlerimiz ürünü gereken niteliklerde üretmeye uygundur.	4,17	,887	4,02	1,093
3. Üretim donanımları var olan planlara göre sağlanır.	4,26	1,010	4,08	1,082
4. Otelimiz, gelir, süreç ve son ürünler gibi çeşitli denetimleri etkin olarak yapar.	4,04	,878	4,04	1,188
5. Süreçler işgören hatasını en aza indirmek için güvenilir bir şekilde tasarlanmıştır.	4,13	,920	3,92	1,250
6. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracını yaygın olarak kullanır.	4,35	,775	3,77	1,148
7. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için istatistiksel süreç kontrolünü yaygın olarak kullanır.	4,35	,647	4,12	1,060
8. Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için Deming’in döngüsünü yaygın olarak kullanır.	4,35	,832	3,77	1,113

Otelin her zaman düzenli ve temiz olması, süreçlerin ürünü gereken niteliklerde üretmeye uygun olması, üretim donanımlarının var olan planlara göre sağlanması, gelir, süreç ve son ürünler gibi çeşitli denetimlerin etkin olarak yapılması, süreçlerin işgören hatasını en aza indirmek için güvenilir bir şekilde tasarlanması, süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracını yaygın olarak kullanması, istatistiksel süreç kontrolü ve Deming’in döngüsünü yaygın olarak kullanması ifadeleri için 4-5 yıldızlı oteller genellikle cevabını vermişlerdir. Bunun yanı sıra 4 yıldızlı oteller “Otelimiz, gelir, süreç ve son ürünler gibi çeşitli denetimleri etkin olarak yapar.” ifadesine en düşük cevabı verirken 5 yıldızlı oteller ise “Otelimiz süreç kontrolü ve gelişimi için 7 kalite kontrol aracını yaygın olarak kullanır.” ifadesine düşük cevap vermişlerdir.

Ürün Tasarımı

Otel işletmelerinin kaliteli mal ve hizmet üretebilmesi için ürün tasarım faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerin iyi bir şekilde tasarlanarak yürütülmesi işletmenin karlılık oranını da artıracaktır. Burada ürünün ne şekilde kimler

tarafından üretileceği ve pazarlama sürecinin nasıl işleyeceği konusunda önemli noktaların üzerinde durulması gerekmektedir. İşletmenin genel anlamda başarısını doğrudan etkileyen ürün tasarım sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştıracaktır. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, ürün tasarımı faaliyetlerine ilişkin 8 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.13'te üst yönetimin ürün tasarımı konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.13. Üst Yönetimin Ürün Tasarımına İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
ÜRÜN TASARIMI	4,11	,58	3,78	,78
1. Bazı ürünlerin üretimi için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur.	4,04	,638	3,77	,962
2. Bazı ürünlerin pazarlanması için tasarım uzmanlarına ihtiyaç duyulur.	4,09	,668	3,69	1,058
3. Yeni ürün tasarımlarında müşteri gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.	4,39	,839	3,92	1,100
4. Farklı departmanlar yeni ürün geliştirme çalışmalarına katılır.	4,00	1,000	3,56	1,178
5. Yeni ürün tasarımları üretimden önce gözden geçirilir.	3,87	,920	3,94	,978
6. Ürün tasarım sürecinde maliyet üzerinde düşünülür.	4,13	,815	3,77	1,182
7. Ürün tasarımında deneysel tasarımlar yaygın olarak kullanılır.	3,96	,706	3,73	,992
8. Ürün tasarımında kalite fonksiyonu yayılımı (QFD) yaygın olarak kullanılır.	4,39	,656	3,79	1,126

Ürün tasarımıyla ilgili 4 yıldızlı otellerdeki yöneticiler en yüksek cevabı “Yeni ürün tasarımlarında müşteri gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.” ifadesine verirken en düşük cevabı ise “Yeni ürün tasarımları üretimden önce gözden geçirilir.” ifadesine vermişlerdir. 4 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin en düşük cevabı verdikleri ifadeye 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler en yüksek cevabı vermişlerdir. Ayrıca 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler en düşük cevabı “Bazı ürünlerin pazarlanması için tasarım uzmanlarına ihtiyaç

duyulur.” ifadesine vermişlerdir. Bu verilerden yola çıkılarak yöneticilerin tüm ifadelere genellikle cevabını verdikleri ve ürün tasarımı faaliyetlerini önemsedikleri söylenebilir.

Kalite Sistem Gelişimi

Otel işletmelerinin uluslararası standartlara uygun bir kalite sistemine göre faaliyetlerini yürütmesi, işletmenin başarısını artırmasına, kaliteli hizmet sunmasına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. İşletmelerin kalite sistemi kullanması kalitenin her bölümde uygulandığı manasına gelir. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, kalite sistem gelişimi faaliyetlerine ilişkin 5 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.14’te üst yönetimin kalite sistemi konusundaki ifadelerle katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.14. Üst Yönetimin Kalite Sistem Gelişimine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
KALİTE SİSTEM GELİŞİMİ	4,08	,73	3,92	,88
1. Otelimiz, kalite sistemini sürekli olarak geliştirmektedir.	4,13	,694	3,88	1,003
2. Otelimiz Kalite Sistemimizin Kurulması İçin ISO 9000’i Rehber Olarak Kullanır.	3,91	1,041	3,87	,971
3. Otelimiz açık seçik bir kalite el kitabına sahiptir.	3,78	1,085	3,92	,987
4. Otelimiz açık seçik prosedür belgelerine sahiptir.	4,22	,951	3,90	1,107
5. Otelimiz açık seçik çalışma yönergelerine sahiptir.	4,35	,714	3,98	1,000

Otelin kalite sistemini sürekli olarak geliştirmesi, kalite sisteminin gelişmesi için ISO 9001’i rehber olarak kullanması, açık seçik bir kalite el kitabına, prosedür belgelerine ve çalışma yönergelerine sahip olması ifadeleri için her iki otel türündeki yöneticiler genellikle cevabını vermişlerdir. 4 yıldızlı oteller “Otelimiz açık seçik çalışma yönergelerine sahiptir.” ifadesi için en yüksek cevabı verirken 5 yıldızlı oteller ise “Otelimiz açık seçik bir kalite el kitabına sahiptir.” ifadesine en yüksek cevabı vermişlerdir.

Çalışanların Katılımı

Otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi için en önemli faktörlerden biri insandır. İşletme içerisinde yürütülen faaliyetlere çalışanların katılımı o faaliyetlerin hedeflerine ulaşmasını hızlandıracak ve olumlu etki sağlayacaktır. Çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmesi işletmenin kalite anlamındaki faaliyetlerine katılımlarını daha da artıracaktır. Bu da işletmenin genel anlamda başarısını etkileyecek müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini artıracaktır (Alagöz, 2009).

Çalışanlar, standartlara uygun kalite sistemleri içerisinde önemli rol oynar. Otel işletmelerinde departmanlar arası kalite takımları, departmanlarda kalite çemberleri ve kalitenin artırılmasına ilişkin bir takım faaliyetler bulunmaktadır. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, çalışanların kalite faaliyetlerine katılımını saptamak amacıyla 8 adet ifade yöneltmiştir. Tablo 3.15'te üst yönetimin çalışanların katılımı konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.15. Üst Yönetimin Çalışanların Katılımına İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	3,99	,74	3,74	,91
1. Otelimizde departmanlar arası kalite takımları vardır.	3,83	1,029	3,56	1,037
2. Departmanlarda kalite çemberleri çalışmaları vardır.	3,83	1,072	3,67	1,080
3. İşgörenler aktif olarak kalite odaklı faaliyetlere katılırlar	4,17	,937	3,83	1,167
4. Otelimizde öneri faaliyetleri yaygın olarak yürütülür.	4,04	,878	3,71	1,226
5. Bir çok işgörenin önerileri değerlendirildikten sonra uygulanır.	4,22	,951	3,79	1,160
6. İşgörenler otelimizin başarılı olabilmesi için çaba gösterirler.	3,96	,976	3,88	1,114
7. İşgörenler karşılaştıkları problemleri düzeltmek için teşvik edilirler.	4,09	,900	3,65	1,136
8. Otelimizde çalışanlar problemleri rapor etme konusunda teşvik edilir.	3,83	,834	3,75	1,153

Hem 4 yıldızlı hem de 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler çalışanların katılımını ölçmeye yönelik ifadelere genellikle cevabını vermişlerdir. Bunun yanı sıra 4 yıldızlı otellerdeki yöneticiler otelin departmanlar arası kalite takımlarına sahip olması, departmanlarda kalite çemberlerine ilişkin çalışmaların yapılması, çalışanların

problemleri rapor etme konusunda teşvik edilmesi ifadelerine aynı cevabı vermişlerdir. 5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler ise genellikle birbirine yakın cevap verirken en yüksek cevabı “İşgörenler otelimizin başarılı olabilmesi için çaba gösterirler.” ifadesine en düşük cevabı ise “Otelimizde departmanlar arası kalite takımları vardır.” ifadesine vermişlerdir.

Tanınma ve Ödüllendirme

Otel işletmelerinde tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerinin yapılması çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını ve işletmeye karşı daha verimli olmalarını sağlar. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında bir ödülle teşvik edilmeleri durumunda aidiyet duygularının da artması sonucunda işletmeye önemli ölçüde katkı sağlayacaklardır (Alagöz, 2009).

Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere, tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerine ilişkin tutumlarını ortaya koymak adına 6 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.16’da üst yönetimin tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri konusundaki ifadeler katılımlı derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.16. Üst Yönetimin Tanınma ve Ödüllendirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
TANINMA VE ÖDÜLLENDİRME	3,95	,85	3,71	,93
1. İşgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşulları iyileştirilmiştir.	4,00	,905	3,75	1,046
2. Otelimiz kalite yönetimine katılımı teşvik için aylık promosyon programları uygular.	3,78	1,043	3,69	1,130
3. Otelimizde terfi, yapılan işin kalitesine bağlıdır.	3,91	1,164	3,75	1,135
4. Nitelikli öneriler finansal olarak ödüllendirilir.	3,87	1,180	3,56	1,211
5. Çalışanlar verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibidir.	4,13	1,014	3,73	1,157
6. Tanınma ve ödüllendirme faaliyetleri kalite için çalışanları etkili bir şekilde kamçılar.	3,96	,928	3,73	1,300

Otellerdeki yöneticiler, tanınma ve ödüllendirme faaliyetlerine ilişkin ifadeler genellikle cevabını vermişlerdir. Verilere göre 4 yıldızlı otellerdeki çalışanların verilecek ödüller ve cezalar hakkında bilgi sahibi oldukları söylenebilir. 5 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin cevaplarında göre de terfilerin yapılan işin kalitesine bağlı olduğu ve

işgörenlerin kalite yönetimi çabalarını artırmak için çalışma koşullarının iyileştirildiği söylenebilir.

Eğitim ve Yetiştirme

Gündelik yaşamın her alanında olduğu gibi otel işletmelerinde de çalışanların eğitilmiş olması işletme için her açıdan faydalı bir durumdur. Çalışanların belli bir eğitim düzeyinde olması işletmeyi hedeflerine daha hızlı ve sağlıklı bir şekilde götürebilir. Bu durumun aksinde ise işletme, çalışanlarına belli programlar çerçevesinde bazı eğitimleri vermek zorunda kalabilir. Çalışanların eğitimi için ayrılan zaman ve kaynak oldukça iyi yönetilmelidir. Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilerin eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine ilişkin 6 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.17’de üst yönetimin eğitim ve yetiştirme faaliyetleri konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.17. Üst Yönetimin Eğitim ve Yetiştirme Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
EĞİTİM VE YETİŞTİRME	4,20	,66	3,63	,97
1. Otelimizde, çalışanlar eğitime ve kendini yetiştirmeye teşvik edilir.	4,26	,752	3,62	1,255
2. Otelimizde çalışan eğitimi ve yetiştirilmesine ayrılan kaynaklar yeterlidir.	4,26	,864	3,52	1,180
3. Otelimizde çalışanların çoğu kalite yönetimi uygulamaları konusunda eğitilmiştir.	4,22	,795	3,56	1,074
4. Çalışanlara kaliteyi fark edebilmeleri için eğitim verilir.	4,00	,798	3,67	1,216
5. Tüm çalışanlara kendi alanları ile ilgili iş becerileri eğitimi verilir.	4,26	,864	3,67	1,216
6. Verilen eğitimler ile çalışanlar değerli ve uzun dönemli kaynak gibi algılanır.	4,17	,778	3,73	1,157

Çalışanların eğitimine ve kendilerini yetiştirmelerine teşvik edilmesi, çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesine ayrılan kaynakların yeterli olması, çalışanların çoğu kalite yönetimi uygulamaları konusunda eğitilmiş olması, çalışanlara kaliteyi fark edebilmeleri için eğitim verilmesi, çalışanlara kendi alanları ile ilgili iş becerileri eğitimlerinin verilmesi, verilen eğitimlerle çalışanların değerli ve uzun dönemli kaynak gibi algılanması ifadelerine 4-5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler genellikle cevabını

vermişlerdir. Bu verilere göre 4-5 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine önem verdikleri sonucuna varılabilir.

Müşteri Odaklılık

Otel işletmelerinde kalite, ürün tasarımı, eğitim, vizyon ve planlamanın yanında en önemli konulardan biri de müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bunun için işletmedeki tüm çalışanların ve yönetim seviyelerinin müşteri memnuniyetine odaklanması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması birçok parametreye bağlıdır. Müşteriye kendisinin önemli olduğunun hissettirilmesi, onun istek ve ihtiyaçlarına göre ürün sunulması, eleştiri, dilek ve şikayetlerinin dikkate alınması gibi çeşitli unsurların yerine getirilmesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması beraberinde müşteri bağımlılığını ve devamlılığını da getirecektir. Bu da işletmenin karlılığına oldukça katkı sağlayacaktır. Marka bağımlılığının çok nadir olduğu otelcilik sektöründe müşteri memnuniyeti imalat sektörüne göre çok daha önemlidir (Alagöz, 2009). Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere müşteri odaklılık faaliyetlerine yönelik tutumlarını ölçmek adına 6 adet ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3.18’de üst yönetimin müşteri odaklılık faaliyetleri konusundaki ifadelere katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.18. Üst Yönetimin Müşteri Odaklılık Faaliyetlerine İlişkin Tutumları

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
MÜŞTERİ ODAKLILIK	4,17	,67	3,92	1,04
1. Otelimiz rutin olarak müşteri şikâyetlerini toplar.	4,22	,795	3,87	1,189
2. Müşterilerin kalite odaklı şikâyetleri öncelikle ele alınır.	4,09	,900	4,00	1,066
3. Otelimizde her yıl müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılır.	4,26	,752	3,94	1,110
4. Ürünlerimizi geliştirmek için sürekli pazar araştırmaları yapılır.	4,17	,834	3,90	1,192
5. Otelimiz müşterilere sunduğumuz ürünlere garanti sağlar.	4,22	,850	3,87	1,189
6. Otelimizde müşteri odaklılık esastır.	4,04	,878	3,92	1,341

Otelin rutin olarak müşteri şikayetlerini toplaması, müşterilerin kalite odaklı şikayetlerinin öncelikli olarak ele alınması, yıllık olarak müşteri memnuniyeti ölçümlerinin yapılması, ürün geliştirmek için sürekli pazar araştırmalarının yapılması, müşterilere sunulan ürünlere garanti sağlanması, müşteri odaklılığının esas alınması

ifadelerine 4-5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler genellikle cevabını vermişlerdir. Ayrıca iki otel türündeki yöneticiler de en yüksek cevabı “Otelimizde her yıl müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılır.” ifadesine vermişlerdir.

3.2.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Demografik Değişkenler Açısından Anova Analizleri

1. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Analizi

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında eğitim oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu önemi ortaya koymak adına Tablo 3.19’da Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumlarına göre farklılık analizi gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Analizi (Anova)

	İlköğretim		Orta Öğretim		Önlisans		Lisans		Lisans Üstü		Ortalama		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Liderlik	3,46	,99	4,09	1,06	4,27	,86	4,23	,82	4,17	,79	4,15	,92	,689	,602
Tedarikçi Kalite Yönetimi	3,24	,77	3,85	,80	5,18	4,29	4,13	,86	4,11	,51	4,22	2,19	1,246	,300
Vizyon ve Planlama Hedefleri	3,06	,92	3,82	,88	3,94	,85	4,04	,75	4,33	,31	3,90	,83	1,486	,216
Değerlendirme	3,19	,73	3,65	,93	4,03	,81	4,05	,99	4,04	,34	3,86	,91	1,336	,265
Süreç Kontrolü ve Gelişimi	3,41	,77	4,00	1,07	4,18	,97	4,23	,93	4,54	,59	4,11	,98	,866	,489
Ürün Tasarımı	3,38	,67	4,05	1,22	3,96	,64	3,92	,80	3,83	,40	3,94	,92	,477	,752
Kalite Sistem Gelişimi	3,00	,95	4,11	1,35	4,12	,76	4,14	,77	4,20	,80	4,06	1,03	1,135	,347
Çalışanların Katılımı	3,22	,83	3,54	,83	4,04	,72	4,10	,92	3,63	,54	3,82	,86	2,303	,067
Tanınma ve Ödüllendirme	3,50	,86	4,21	1,70	3,90	,84	3,81	1,01	3,40	1,08	3,94	1,26	,623	,647
Eğitim ve Yetiştirme	3,04	,76	3,80	,89	4,16	,72	3,69	1,07	3,72	,25	3,80	,92	1,463	,223
Müşteri Odaklılık	3,63	,90	3,79	1,07	4,12	,78	4,18	,91	4,17	,73	4,00	,93	,805	,526

* Anlamlı bir farklılık vardır (%95 anlamlılık düzeyi).

Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin eğitim durumuna göre farklılıkları incelendiğinde herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmemiştir.

2. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Analizi

Toplam Kalite Yönetiminin otellerde uygulanabilirliği çalışanların deneyimine bağlı olabilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasında çalışanların deneyimi değişiklik gösterebilir. Bu konuda bir değişiklik olup olmadığını ölçmek için Tablo 3.20'de Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap verenlerin deneyimlerine göre farklılık analizi ortaya konulmuştur.

Tablo 3.20. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Analizi (Anova)

	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	4,22	,77	4,14	1,09	3,64	1,18	4,45	,69	4,15	,92	1,060	,371
Tedarikçi Kalite Yönetimi	4,18	,68	3,99	,67	3,38	1,19	6,83	8,30	4,22	2,19	3,105	,032*
Vizyon ve Planlama Hedefleri	4,08	,71	3,79	,84	3,28	1,26	3,95	,51	3,90	,83	2,382	,077
Değerlendirme	4,08	,76	3,83	,75	3,19	1,50	3,28	1,04	3,86	,91	3,097	,032*
Süreç Kontrolü ve Gelişimi	4,34	,92	4,07	,87	3,30	1,34	3,78	,65	4,11	,98	2,995	,036*
Ürün Tasarımı	4,18	1,02	3,82	,62	3,41	1,10	3,55	,64	3,94	,92	2,328	,082
Kalite Sistem Gelişimi	4,16	,73	4,15	1,40	3,48	1,22	3,88	,64	4,06	1,03	1,086	,361
Çalışanların Katılımı	3,94	,79	3,86	,72	3,22	1,48	3,60	,43	3,82	,86	1,747	,165
Tanınma ve Ödüllendirme	4,11	1,45	3,92	,84	3,44	1,54	3,47	,70	3,94	1,26	,897	,447
Eğitim ve Yetiştirme	3,92	,91	3,86	,70	3,44	1,30	3,17	1,03	3,80	,92	1,517	,218
Müşteri Odaklılık	4,15	,80	4,03	,76	3,40	1,67	3,57	,89	4,00	,93	1,881	,141

* Anlamlı bir farklılık vardır (%95 anlamlılık düzeyi).

Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları arasındaki farklılıkların ankete cevap veren çalışanların deneyimlerine göre farklılıkları incelendiğinde liderlik, vizyon ve planlama hedefleri, ürün tasarımı, kalite sistem gelişimi, çalışanların katılımı, tanınma ve ödüllendirme, eğitim ve yetiştirme, müşteri odaklılık alanlarındaki ifadelerine katılım açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bunun dışında tedarikçi kalite yönetimi, değerlendirme, süreç kontrolü ve gelişimi faaliyetleri konusunda ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tedarikçi kalite

yönetimi konusundaki ifadelerle 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticiler diğer deneyim gruplarındaki yöneticilere oranla daha çok katılım göstermişlerdir. Değerlendirme ve süreç kontrolü ve gelişimi faaliyetlerindeki ifadelerle ise 1-5 yıl arası deneyime sahip yöneticilerin daha çok katılım sergilediği anlaşılmıştır.

Tablo 3.20'deki verilerden yola çıkılarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları yöneticilerin deneyimlerine göre bazı alanlarda farklılık göstermiştir. Bunlar tedarikçi kalite yönetimi, değerlendirme, süreç kontrolü ve gelişimi alanlarıdır. Dolayısıyla H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Otel Türüne Göre Analizi

Toplam kalite uygulamaları otel işletmelerinin türlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda bir değişiklik olup olmadığını ölçmek için Tablo 3.21'de Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları arasındaki farklılıklar otel işletmelerine göre analiz edilmiştir.

Tablo 3.21. Otel İşletmelerindeki TKY Uygulamalarının Otel Türüne Göre Analizi (t testi)

	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller		Ortalama		t-testi		
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	t	df	Sig. (2-yönlü)
Liderlik	4,37	1,05	4,05	,85	4,15	,92	1,399	73	,166
Tedarikçi Kalite Yönetimi	4,17	,67	4,23	2,60	4,22	2,19	-,110	73	,913
Vizyon ve Planlama Hedefleri	4,06	,73	3,83	,87	3,90	,83	1,121	73	,266
Değerlendirme	4,11	,65	3,75	,99	3,86	,91	1,596	73	,115
Süreç Kontrolü ve Gelişimi	4,23	,72	4,05	1,07	4,11	,98	,716	73	,476
Ürün Tasarımı	4,11	,57	3,87	1,04	3,94	,92	1,024	73	,309
Kalite Sistem Gelişimi	4,40	1,28	3,92	,88	4,06	1,03	1,901	73	,061
Çalışanların Katılımı	4,00	,74	3,74	,90	3,82	,86	1,243	73	,218
Tanınma ve Ödüllendirme	4,17	1,23	3,84	1,28	3,94	1,26	1,035	73	,304
Eğitim ve Yetiştirme	4,20	,65	3,63	,97	3,80	,92	2,567	73	,012*
Müşteri Odaklılık	4,17	,66	3,92	1,03	4,00	,93	1,058	73	,293

* Anlamlı bir farklılık vardır (%95 anlamlılık düzeyi).

Toplam Kalite Yönetimi uygulama alanları arasındaki farklılıkların otel sınıflarına göre analizi yapıldığında liderlik, tedarikçi kalite yönetimi, vizyon ve planlama hedefleri, değerlendirme, süreç kontrolü ve gelişimi, ürün tasarımı, kalite sistem gelişimi, çalışanların katılımı, tanınma ve ödüllendirme, müşteri odaklılık faaliyetlerindeki

ifadelere katılım açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra eğitim ve yetiştirme faaliyetinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre 4 yıldızlı otellerin 5 yıldızlı otellere göre daha fazla katılım gösterdikleri saptanmıştır. Dolayısıyla H4 hipotezi kısmen kabul edilebilir.

3.2.3. Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında otel işletmelerindeki yöneticilere çalıştıkları işletmeyle ilgili çalışma performanslarına ilişkin 12 adet ifade yöneltilmiştir. Çalışma performansı göstergelerindeki ifadelerden çalışanların iş memnuniyeti derecesi, üretilen ürünün performansı, üretilen ürünün kullanıma uygunluğu, üretilen ürünün güvenilirliği, üretilen ürünlerdeki hata oranı, maliyeti gibi ifadelerle ilişkin düşüncelerinin ne olduğu çıkarılabilir. Bu kısımda kullanılan analizlere ilişkin ortalama değerler aşağıdaki gibidir (Alagöz, 2009):

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

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

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

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

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

Tablo 3.22’de üst yönetimin çalışma performansı göstergelerine ilişkin katılım ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3.22. Üst Yönetimin Çalışma Performansı Göstergelerine İlişkin Tutumları

Çalışma Performansı Göstergeleri	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.
Firmanızdaki çalışanların iş memnuniyeti derecesi	4,04	1,15	3,48	1,38
Ürettiğiniz ürünün performansı	4,43	,66	4,17	,92
Ürettiğiniz ürünün kullanıma uygunluğu	4,57	,59	4,23	,83
Ürettiğiniz ürünün güvenilirliği	4,30	,56	4,18	,85
Ürettiğiniz ürünün kalite sürekliliği	4,22	,52	4,04	,97
Ürettiğiniz üründe hata oranı	3,74	,69	3,18	1,16
Yıllık üretim değerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti	3,74	,92	2,76	1,03
Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti	3,48	,95	2,90	1,12
Ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi	4,13	,63	3,83	1,04
Hizmet kalitenizle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz	4,17	,58	3,90	,98
Önceki yıllara karşılaştırıldığında sizce satışlarınız,	4,22	,67	3,88	1,03
Pazar payınız	4,13	,92	3,96	1,04

Çalışma performansı göstergelerine ilişkin 4 yıldızlı oteller “Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti” ifadesine orta şekilde, “Ürettiğiniz ürünün kullanıma uygunluğu” ifadesine piyasanın en iyisi şeklinde cevap verirken diğer tüm ifadeler yüksek şekilde cevap vermişlerdir.

5 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin cevapları incelendiğinde “Firmanızdaki çalışanların iş memnuniyeti derecesi”, “Ürettiğiniz üründe hata oranı”, “Yıllık üretim değerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti”, “Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti” ifadelerine orta şekilde cevap vermişlerdir. Bunların dışındaki diğer ifadeler ise yüksek şekilde cevap vermişlerdir.

“Ürettiğiniz ürünün kullanıma uygunluğu” ifadesine 5 yıldızlı oteller yüksek cevabını verirken 4 yıldızlı oteller ise bu ifade için piyasanın en iyisi cevabını vermişlerdir.

Çalışma performansı göstergeleri otel işletmelerinin türlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda bir değişiklik olup olmadığını ölçmek için Tablo 3.23'te çalışma performansı göstergeleri arasındaki farklılıklar otel işletmeleri türüne göre analiz edilmiştir.

Tablo 3.23. Çalışma Performansı Göstergelerinin Otel Türüne Göre Analizi (t testi)

Çalışma Performansı Göstergeleri	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller		t-testi		
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	t	df	Sig. (2-yönlü)
Firmanızdaki çalışanların iş memnuniyeti derecesi	4,04	1,15	3,48	1,38	1,711	73	,091
Ürettiğiniz ürünün performansı	4,43	,66	4,17	,92	1,225	73	,224
Ürettiğiniz ürünün kullanıma uygunluğu	4,57	,59	4,23	,83	1,743	73	,086
Ürettiğiniz ürünün güvenilirliği	4,30	,56	4,18	,85	,640	71	,524
Ürettiğiniz ürünün kalite sürekliliği	4,22	,52	4,04	,97	,832	73	,408
Ürettiğiniz üründe hata oranı	3,74	,69	3,18	1,16	2,148	71	,035*
Yıllık üretim değerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti	3,74	,92	2,76	1,03	3,890	72	,000*
Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti	3,48	,95	2,90	1,12	2,147	72	,035*
Ürün kalitesiyle ilgili müşteri memnuniyet düzeyi	4,13	,63	3,83	1,04	1,294	73	,200
Hizmet kalitenizle ilgili müşteri memnuniyet düzeyiniz	4,17	,58	3,90	,98	1,230	72	,223
Önceki yıllarla karşılaştırıldığında sizce satışlarınız,	4,22	,67	3,88	1,03	1,424	72	,159
Pazar payınız	4,13	,92	3,96	1,04	,675	70	,502

* Anlamlı bir farklılık vardır (%95 anlamlılık düzeyi).

Çalışma Performansı göstergelerinin otel sınıflarına göre analizi yapıldığında “Ürettiğiniz üründe hata oranı”, “Yıllık üretim değerinin yüzdesi olarak iç hata maliyeti” ve “Yıllık satış yüzdesi olarak dış hata maliyeti” ifadelerinde anlamlı bir farklılık olduğu diğer ifadelerde ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H5 hipotezi kısmen kabul edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde, rakipler arasında rekabet avantajı elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yönetim şekli olarak Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanması oldukça önemlidir. Bu çalışmada otel işletmelerine Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliği araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler analiz edildiğinde 4 yıldızlı otellerin 5 Yıldızlı otellere göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ifadelerine daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu da 4 yıldızlı otellerde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanması ve yönetim felsefesi olarak benimsenmesi sonucunu doğurabilir. Araştırmada elde edilen veriler analiz edildiğinde aşağıdaki gibi sonuçlar çıkarılabilir.

Anketin birinci kısmında üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından liderlik konusuna ilişkin tutumları değerlendirilmiştir. Bu bölümde sunulan ifadeler en fazla katılım 4 yıldızlı oteller tarafından sağlanmıştır. 4 yıldızlı otellerde Toplam Kalite Yönetimi üst yönetim düzeyinde çalışanlar için paylaşılır, benimsenir ve yönetim felsefesi olarak kullanılabilir sonucuna varılabilir. 5 yıldızlı oteller ise bu bölümde 4 yıldızlı otellere nispeten daha az katılım sergilemişlerdir.

Anketin ikinci bölümünde üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından tedarikçi kalite yönetimi konusuna ilişkin tutumları değerlendirilmiştir. Bu bölümdeki ifadeler 4 yıldızlı otellerin tedarikçinin kalitesine daha çok önem verdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra kalite denetiminin sağlanması, müşterilere daha iyi ve daha kaliteli ürün ve hizmet sunulması için iş birliği içerisinde oldukları tedarikçileri üretim süreçlerinde önemli bir yere koydukları görülmektedir. Otel işletmelerinde tedarikçiyle iş birliğinin üst düzeyde olması kalitenin sağlanması açısından oldukça önemli bir hal almaktadır. Tedarikçi hizmetlerinin kaliteli olmaması otel işletmesinde müşteri memnuniyetsizliğine ve uzun vadede kar kaybına sebep olabilir.

Anketin bir diğer kısmında üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından vizyon ve planlama hedeflerine ilişkin tutumları değerlendirilmiştir. Vizyon ve planlama hedeflerine ilişkin ifadeler tedarikçi kalite yönetiminde olduğu gibi 4 yıldızlı oteller oldukça yüksek katılım sağlamışlardır. 5 yıldızlı otel türündeki işletmeler ise nispeten daha az katılım göstermişlerdir. Buradan toplanan verilerin analizi sonucunda özellikle 4 yıldızlı oteller, işletmelerini başarıya ulaştırmak için bir vizyona sahiptir

denilebilir. Ayrıca belli kalite standartlarına sahip olmak, kalite geliştirme planları oluşturmak ve uygulamak 4 yıldızlı otellerin önem verdiği konular arasında olduğu söylenebilir.

Anketin bir diğer kısımlarında üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından değerlendirme, süreç kontrolü ve gelişimi, ürün tasarımı, kalite sistem gelişimi, çalışanların katılımı, tanınma ve ödüllendirme, eğitim ve yetiştirme, müşteri odaklılık faaliyetlerine ilişkin tutumları incelenmiştir. Bu faaliyetlere ilişkin ifadelerle 4 yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin oldukça fazla katılım sergiledikleri görülmüştür. Buna dayanarak otel işletmeleri için; yürüttükleri faaliyetleri bir değerlendirme çerçevesinde yapmaktadır, Sürekli kontrollerle süreçlerini geliştirmektedir, Kaliteli ürün ve hizmet sunumu için ürün tasarım süreçlerine önem vermektedir, Belli uluslararası standartlara uymaktadır, Tüm işletme faaliyetlerine tüm düzeydeki çalışanların katılımı sağlanmaktadır, Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında bir ödülle teşvik edilmektedir, İşletme eğitim ve yetiştirme faaliyetlerini önemsemektedir, Müşteriye odaklanarak onun önemli hissettirilmesi ve memnun edilmesi için çaba sarf etmektedir sonucuna varılabilir.

Anketin son kısmında ise yöneticilere çalışma performansına ilişkin sorular yöneltilmiş ve elde edilen verilerin analizleri incelenmiştir. Bu analizlerin sonucunda özellikle 4 yıldızlı otel çalışanlarının iş memnuniyeti derecesi, üretilen ürünün performansı, kullanıma uygunluğu, güvenilirliği, kalite sürekliliği, hata oranı, müşteri memnuniyeti düzeyi konularına yüksek derecede katılım gösterdikleri görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı işletmelerin rekabet avantajı sağlamasını ve başarılı olmasını sağlayan yönetim anlayışlarının başında gelmektedir. İşletmeler daha kaliteli olmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak adına TKY anlayışını benimsemektedirler. Böylece birçok işletme artık ISO standartlarını kendine felsefe edinmiş ve bu konuda çalışmalar yapmakta ve planlarını bu yönde geliştirmektedir. Otel işletmelerinde TKY anlayışı yeni yeni benimsenmeye başlanmıştır. İlk başlarda büyük ve zincir otel işletmeleriyle sınırlı kalan bu anlayış artık yavaş yavaş tüm sektöre doğru yayılmaktadır.

Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde “Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma yapılmış ve bu kapsamda Erzurum ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışmaya alınmıştır.

Günümüz koşullarında kalite müşteriler için satın alacağı mal ve hizmet açısından öncelikli bir hal almaya başlamıştır. Bu sebeple Otel işletmeleri de, müşterilerin memnuniyeti için kaliteyi ön plana çıkararak ve yeniden tercih edilebilir olmayı sağlamak adına TKY felsefesini tüm süreçlerine yavaş yavaş yerleştirmektedir. TKY uygulanma açısından her otel işletmesinde uygulanması mümkün olmamaktadır. Otel işletmelerinin gerek mali yapıları gerekse işgören durumları TKY uygulanmasına engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla ilk yapılandırılması gereken ekonomik durumdur. Bu sebeple araştırma kapsamına sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri alınmıştır.

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

- Otel işletmeleri, Toplam Kalite Yönetimi uygulamak için uygun bir yapıya sahiptirler. Bunun için otel işletmelerinin ilk olarak kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Sözlerinde ve uygulamalarında samimi ve gerçekçi olmalıdırlar. Vizyon, misyon ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemelidirler.
- Tüm işgörenler, otelin misyonunu ve üst yönetim felsefesini anlamalıdır. Kendilerini gerçekten otel kültürünün bir parçası olarak hissetmeleri için, tüm işgörenlerin otelin varoluş nedeni, temel prensipleri ve konuklara ne şekilde yardımcı olduğu hakkında bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir.
- İşgören alımında profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gereklerine uygun mesleki eğitimi almış işgören tercih edilmelidir.
- Otel işletmeleri, yapıları ve hizmet alanları otomasyona izin vermediği için demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. İşgörenlerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmelidir. İşgörenlerin işleri ile ilgili konularda görüş ve önerileri dikkate alınmalı ve kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- İşgörenin kendisini geliştirmesine ve iyileştirmesine olanak tanıyan eğitim sağlanmalıdır. Bu eğitim, hizmet içi eğitim şeklinde olabileceği gibi bu alanda faaliyette bulunan eğitim kuruluşları ile işbirliği gerçekleştirilerek sağlanabilir. Eğitim sayesinde işgörenler arasında dostluk, arkadaşlık ve meslektaşlık bilinci

geliştirilebilir. Saygı ve sevgi ile aile ortamı elde edilerek, işletmede ekip ruhu geliştirilebilir.

- Üst yönetim çalışanları kalite odaklı faaliyetleri işletmenin tüm süreçlerine dahil etmeli ve çalışanlarını kaliteli üretim ve kaliteli sunum konusunda teşvik etmelidir.
- İşletme içerisindeki kalite odaklı faaliyetlerin artırılması için kalite araçları kullanılmalı ve bu araçların işgörenler tarafından anlaşılması sağlanmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak tüm departmanlardaki çalışanların kalite eğitimi konusunda eksikleri giderilmeli ve kalite bilinci oluşturulmalıdır.
- İşgörenlerin tüm süreçlere katılımı sağlanmalı ve kalitenin herkesin sorumluluğunda olduğu öğretilmelidir.
- İşletmede müşteri memnuniyeti daima ön planda olmalıdır.
- Çalışanları kalite yönetimine teşvik etmeye yönelik olarak gerekli koşullar sağlanmalıdır.
- Üretim ve sunumda sıfır hata için başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlar kalite yönetiminde üstün gayret göstermeli ve kalitenin asıl hedef olduğu unutulmamalıdır.
- Sezonluk çalışan otel işletmelerinde işgörenler konusunda istikrar sağlanmalı ve işgören devir hızını etkileyen risk faktörlerinin belirlenerek personel devir hızı mümkün olduğu ölçüde düşürülmelidir.
- Sürekli Gelişim Döngüsü, Kalite Çemberleri, Kontrol Çizelgeleri ve İlişki Diyagramı gibi teknikleri kullanılarak tüm çalışanların aktif olması sağlanmalıdır.
- Kalite güvence belgesi otel işletmelerinde bir zorunluluk haline gelmeli ve bu gerek Turizm Bakanlığı gerekse Yerel Yönetimler tarafından desteklenmeli ve denetimi sağlanmalıdır.
- İşletmeler bir grup oluşturarak ortak hareket etmeli ve kalite standartları konusunda prensipler belirlenerek ortak bir standart oluşturulmalıdır.
- Otel işletmelerinde müşteri beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetin sağlanması işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve karlılıklarının devamı açısından önemlidir. Otel işletmeleri belirli aralıklarla yapacakları müşteri beklenti ve memnuniyeti araştırmaları ile müşterilerin otel işletmesinden

beklentilerinin, sunulan mal ve hizmetler konusunda müşteri beklentilerinin karşılanamadığı hizmet alanlarının belirlenmesi, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve genel memnuniyet düzeyinin daha üst düzeylere çıkarılması mümkün olacaktır.

- Emek yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe en önemli üretim faktörü insan olduğundan öncelikle işgörenlerin memnuniyeti sağlanmalıdır.

Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi anlayışı müşteri esaslı bir yönetim şeklini benimsediği için, işletmelerin bu doğrultulardan yola çıkarak başarılı olmasını sağlar ve müşteri sadakatinin oluşmasına yönelik temeller atılmış olur. Otel işletmeleri için kalite, kendilerini ayakta tutan bir dayanak gibidir. Bu sebeple kaliteyi her alanda ve her departmanda kullanması, hizmet kalitesini sağlaması ve kaliteli mal sunması işletmelerin devamlılığını, rakipleriyle arasında fark yaratıp ön plana geçmesini sağlamak, rekabet ortamının artmasını sağlamak için oldukça önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, insan odaklı bir anlayış olduğu için hem müşterilerin hem de işgörenlerin memnuniyetini hedef edinir ve böylece işletmelerin uzun vadede başarılı olmalarını sağlar.

Araştırmamızda Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği üzerine geniş kapsamda bir literatür çalışması yapılmış olsa da bir takım eskikliklerin olması mümkündür. Daha sonraki çalışmalarda Toplam Kalite Yönetiminin hizmet sektörüne yönelik araştırmaları yapılarak ifadeler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. (Genişletilmiş 2. Baskı), Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset San.
- Alagöz, G. (2009). *Otel İşletmelerinde TKY Uygulanabilirliği, 4 ve 5 yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi
- Altan, Ş., Murat A. ve Ayşe E. (2003). “SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, *12. Ulusal Kalite Kongresi*, KalDer Türkiye Kalite Derneği, 1-13, <http://muratatan.info/academic/bulletin/13.pdf>.
- Altunışık, R. (2005). “Turizmde Pazarlama Stratejileri”, Editörler: Zengin, B. ve Ş. Demirkol, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, 289-320.
- Altınok, M. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde İşletmelerde Eğitim İhtiyaçları Tespiti ve Uygulamalı Bir Örnek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 206044.
- Ardal, M. (1996). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Uygulaması ve Bir Örgütsel Etkililik Aracı Olarak Müşteri Tatmini İle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcıkurt, C. ve Aymankuy, Ş. (2006). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama, *II. Balıkesir Turizm Kongresi*, Balıkesir: Balıkesir Belediyesi.
- Bağırhan, H. (1997). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batman, O. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, (Geliştirilmiş 2. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bektaş, Ç. (2000). *Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Örnek İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, B. (2002). *ISO 9000 Kalite Yönetimi ve ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemleri*

- Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*. Balıkesir: Beta Yayınevi.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayın No:43.
- Deming, W. E. (1996). *Krizden Çıkış*. (Çeviren: Cem Aktaş). İstanbul: Arçelik A.Ş. Yayınları, Akcalı Ajans.
- Demirkol, Ş. ve Yalçın, H. M. (2006). "Uluslar Arası Kalite Standartları ve Turizm İşletmeleri", *Sakarya Üniversitesi V. Geleneksel Turizm Paneli*, Sakarya.
- Efe Uğur, N. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminde Etkin İletişimin Rolü*, Yayımlanmamış (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007). "Turizm Sektöründe SERVQUAL Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, IX(1), 235-263. http://www.student.aku.edu.tr/~iibf/pdf/9_1/12.pdf.
- Eleren, A., Bektaş, Ç. ve Görmüş, A. Ş. (2007). "Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(514), 75-88, http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/514/Sayi_514_Makale_06.pdf.
- Erdem, N. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi ve Gazi Fişek Fabrikası Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, İşletme Ekonomisi Dizisi.
- Erol Kızıl, K. (1998). *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı (İstanbul Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü.

- Esin, A. (2002). *ISO-9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*. Ankara: Metu Press.
- Göndelen, D. (2007). *Öğretmenevlerinde Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmininin Ölçülmesi Uygulaması ve Müşteri Tatminini Artırmaya Yönelik Bir Eğitim Modeli*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, http://www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/derya_gondelen_tez.pdf.
- Gülsoy Gedik, R. (2007). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanabilirliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, A. (1998). *Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi: Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Roma Yayınları.
- Halis, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B., Şahin, H. M. (2007). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Hancı, A. (2007). "Turizm İşletmelerinin Yönetiminde Toplam Kalite", *I. Ulusal Turizm Kongresi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 261-268.
- Kaya, Ü. (2006). "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", *II. Balıkesir Turizm Kongresi*, Balıkesir Belediyesi, Balıkesir.
- Kayış, A. (2010). "Güvenilirlik Analizi", içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler, Ed: Şeref KALAYCI, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Khan, Maryam M. ve Kang, D. S. (2003). "Service Quality Expectations of Travellers Visiting Cheju Island in Korea", *Journal of Ecotourism*, 2(2), 114-125,

<http://www.channelviewpublications.net/jet/002/0114/jet0020114.pdf>.

- Korkmaz, Ü. İ. (1997). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, N. (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Olalı, H., Korzay M. ve Yavuzer, H. Z. (1989). *Otel İşletmeciliği*, İşletme Fakültesi Yayın No: 214, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 109, İstanbul: Yön Ajans.
- Orhan, P. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminde Çalışan Memnuniyeti X İşletmesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Öztürk, A. S. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. (4. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Parasuraman, A., Leonard, L. B., Valarie, A. Z. (1991). "Refinement And Reassessment Of The SERVQUAL Scale", *Journal Of Retailing*, 67(4), 420-450.<http://faculty.maxwell.syr.edu/jpgant/parasuraman%20refine%20servqual.pdf>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol.49,
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67 (4).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. (1994). "Reassessment of Expectations as a Comparison Standart in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, 58 (1).
- Perçin, S. (1996). *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Doğu Karadeniz Alt Bölgesi Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*. (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sevimli, S. (2006), *Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi): İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şale, İ. (2001). *Adım Adım, Toplam Kalite Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (Geliştirilmiş 2 Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. (Genişletilmiş 3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme: Örnek Uygulamalar*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tavmergen, İ. P. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TS ISO 14004 (2015). *Çevre Yönetim Sistemleri Özellikler ve Kullanım Kılavuzu*. Ankara: TSE.
- TS ISO 14004 (2014). *Çevre Yönetimi-Çevre Yönetim Sistemleri-Prensip, Sistemler ve Destekleyici Teknikler İçin Genel Kılavuz*. Ankara: TSE.
- TS ISO 9004-2 (2012). *Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-Kısım 2- Hizmetler İçin Kılavuz*. Ankara: TSE.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yıkar, Y. (2006). *Lojistik Yönetiminde Toplam Kalite Yaklaşımları ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, İ. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, Z. (2000). *Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study Of*

Chinese Manufacturing Firms. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

İnternet Kaynakları

WWW.TSE.ORG.TR

<http://belgelendirme.ctr.com.tr>

www.tdk.gov.tr.



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. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Hatice POLAT

(Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Aşağıdaki önermeleri okuyarak işletmeniz açısından değerlendiriniz. 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 işgönerlerde 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 işgönerlerle 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. Tanıma ve ödüllendirme faaliyetleri kalite için çalışanları etkili bir şekilde kamçılar.	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 yıllarla karşılaştırıldığında sizce satışlarınız,					
Pazar payınız					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet	<input type="checkbox"/>	Erkek	<input type="checkbox"/>	Kadın											
2. Eğitim Düzeyi	<input type="checkbox"/>	İlkokul	<input type="checkbox"/>	Ortaokul	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Önlisans	<input type="checkbox"/>	Lisans	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
3. Yaş	<input type="checkbox"/>	19-25 yaş	<input type="checkbox"/>	26-35 yaş	<input type="checkbox"/>	36-45 yaş	<input type="checkbox"/>	46-55 yaş	<input type="checkbox"/>	56 ve üzeri yaş	<input type="checkbox"/>				
4. Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/>	1-5 yıl	<input type="checkbox"/>	6-10 yıl	<input type="checkbox"/>	11- 15 Yıl	<input type="checkbox"/>	16 Yıl ve üzeri							
5. Yönetmel Konum	<input type="checkbox"/>	Genel Müdür	<input type="checkbox"/>	Departman Müdürü	<input type="checkbox"/>	Departman Şefi									

Oteliniz sınıfı – türü:

- 1) 4 Yıldızlı Otel 2) 5 Yıldızlı Otel

Anket yeri: ERZURUM

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Hatice POLAT
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum 05.04.1986
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	Erzurum Palan Otel
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Erzurum Sway Hotel
İletişim	
E-Posta Adresi	polathatice25@gmail.com
Tarih	07.06.2018