

T.C
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ:
ABANT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Aydoğdu

Düzce
Mayıs, 2011

T.C
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ:
ABANT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Aydoğdu

Danışman: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Düzce
Mayıs, 2011

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Üye: Doç. Dr. Kahraman Çatı

Üye: Yrd. Doç. Dr. M. Akif Öncü

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

Yrd. Doç. Dr. İzzet Kılınç
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

İşletmelerin hedeflerine ulaşıp varlıklarını sürdürebilmeleri ve kendi özdeğerlendirmelerini yapıp, kurumsal performanslarında iyileşme sağlayabilmeleri için geliştirilen ve uygulanan birçok model bulunmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli de bunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışma, otel işletmelerinin EFQM Mükemmellik Modelini uygulamada başarılı olup olmadığını incelemek için hazırlanmıştır. Bu çalışma yapılırken Mükemmellik Modelinin temel kavramları ve ana kriterleri göz önüne alınmıştır.

Ahmet Aydoğdu

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ: ABANT BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

AYDOĞDU, Ahmet

Yüksek Lisans Tezi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

Mayıs 2011, 99 sayfa

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan ve artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin etkin stratejik yönetim uygulamalarını benimsemeleri kaçınılmazdır. Kuruluşlara mükemmelliğe giden yolu gösteren ve bu yolda eksikliklerini görmelerini sağlayan EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin benimsemesi gereken bir modeldir.

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinin EFQM Mükemmellik Modelini uygulamada başarılı olup olmadığını incelemektir. EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları, Liderlik, Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar, Temel Performans Sonuçları olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. Abant Bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket uygulaması otel çalışanlarına uygulanmıştır. Bunun yanında kaynak taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10,0 for Windows programında yüzde ve frekans dağılımı, Tek Yönlü Varyans Analizi ve T – testi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda otel personelinin büyük çoğunluğunun bu modeli uygulamaya çalıştığı gözükmektedir. Otel çalışanları Mükemmellik Modeliyle ilgili bazı kavramların uygulanmasında sıkıntı yaşamaktadır. Bu problemler çalışanların

demografik özelliklerine değişiklik göstermektedir. Eğitim seviyesi düşük olan bir çalışanla yüksek olan bir çalışanın modeli uygulamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna rağmen bu modeli anlamaya ve uygulamaya çalışan kişilerin sayısının fazla olduğu gözükmektedir.

Anahtar Sözcükler: Çalışanlar, Turizm, Otel İşletmeleri, Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Abant.

ABSTRACT

**EFQM EXCELLENCE MODEL IN HOTEL BUSINESSES: AN EXAMPLE IN
PRACTICE IN THE AREA OF ABANT**

AYDOĞDU, Ahmet

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management as Main Science
Branch**

Consultant: Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

May 2011, 99 Pages

In today's world, it is inevitable for businesses that want to keep on their existence in the competence environment which have emerged and increased in the result of globalization and technological developments to maintain effective strategical management methods. The EFQM Excellence Model is a model that leads businesses to excellency and shows them their disefficiency and that organizations have to maintain.

The basic purpose of this work to view that at which criterion level the EFQM excellency model can be realized. The EFQM excellency model applications comprise of nine main criterions that are leadership, employee, politics and strategy, cooperations and sources, consequences related to society, basic performance results. The hotel businesses in the area of Abant form the main body of the search.

The survey technique has been carried out on the hotel staff. In the overall search, it has been targeted to carry surveys out in hotel businesses. Besides, various sources have been scanned. The datas obtained have been analysed by employing Percentage and Frequency Distribution, One Way Variance Analys, T-test Methods in the Program of SPSS 10,0 for Windows.

In the result of the search, the majority of the hotel staff are trying to carry out this model. The hotel staff encounter some problems change for the demographic features of the hotel staff. There are very significant differences between the staff of

high leveled education and low leveled education in carrying the model out. Nevertheless, the number of those understanding and carrying the model is very high.

Key Words: Staff, Tourism, Hotel Businesses, Quality, The EFQM Excellence Model, Abant.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI | iii |
| ÖNSÖZ | iv |
| ÖZET | v |
| ABSTRACT | vii |
| TABLOLAR LİSTESİ | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiv |
| EKLER DÜZENİ | xv |
| BÖLÜM I | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| 1.1.Problem..... | 2 |
| 1.2.Amaç | 3 |
| 1.3.Önem..... | 3 |
| 1.4.Sınırlılıklar | 4 |
| BÖLÜM II..... | 5 |
| TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 5 |
| 2.1.Kalite Kavramı..... | 5 |
| 2.4.Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri | 8 |
| 2.5.Toplam Kalite Yönetiminin Klasik Yönetim Teorisiyle Karşılaştırılması..... | 10 |
| BÖLÜM III | 12 |
| EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ..... | 12 |
| 3.1.EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramlarla İlişkisi | 13 |
| 3.1.1.Sonuçlara Yönlendirme | 13 |
| 3.1.2.Müşteri Odaklılık..... | 14 |

| | |
|---|----|
| 3.1.3.Liderlik ve Amacın Tutarlılığı..... | 15 |
| 3.1.4.Süreçler ve Verilerle Yönetim..... | 15 |
| 3.1.5.Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı..... | 16 |
| 3.1.6.Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme..... | 17 |
| 3.1.7.İşbirliklerinin Geliştirilmesi..... | 18 |
| 3.1.8.Kurumsal Sosyal Sorumluluk..... | 19 |
| 3.2.Modelin Yapısı ve Genel Değerlendirmesi..... | 22 |
| 3.3.Model Kriterleri..... | 24 |
| 3.3.1.Liderlik..... | 24 |
| 3.3.2.Politika ve Strateji..... | 25 |
| 3.3.3.Çalışanlar..... | 27 |
| 3.3.4.İşbirlikleri ve Kaynaklar..... | 30 |
| 3.3.5.Süreçler..... | 32 |
| 3.3.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar..... | 35 |
| 3.3.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar..... | 36 |
| 3.3.8.Toplumla İlgili Sonuçlar..... | 37 |
| 3.3.9.Temel Performans Sonuçları..... | 39 |
| 3.4.”RADAR” Yöntemi..... | 40 |
| 3.4.1.”Radar” Felsefesi..... | 40 |
| 3.4.2.”RADAR” Felsefesinin Uygulanması..... | 41 |
| 3.4.3.”RADAR” Puanlama Matrisi..... | 43 |
| BÖLÜM IV..... | 44 |
| OTEL İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ..... | 44 |
| 4.1.Otel İşletmelerinde Kalite Kavramı..... | 44 |
| 4.2.Kalitenin Otel İşletmeleri Açısından Önemi..... | 44 |

| | |
|---|----|
| 4.3.EFQM Mükemmellik Modelinin Otel İşletmeleri Açısından Önemi | 45 |
| BÖLÜM V | 47 |
| YÖNTEM..... | 47 |
| 5.1.Araştırmanın Modeli ve Kapsamı | 47 |
| 5.2.Araştırmanın Evreni | 48 |
| 5.3.Veritoplama Araçları..... | 48 |
| BÖLÜM VI..... | 49 |
| BULGULAR ve YORUMLAR | 49 |
| 6.1.Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları . | 49 |
| 6.2.Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları | 52 |
| 6.3.Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre T-testi Sonuçları | 74 |
| BÖLÜM VII..... | 78 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... | 78 |
| 7.1.Sonuç | 78 |
| 7.2.Öneriler..... | 82 |
| KAYNAKÇA..... | 83 |
| EKLER..... | 91 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1:Mükemmelliğin Temel Kavramları..... | 20 |
| Şekil 2:EFQM Mükemmellik Modeli..... | 22 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışıyla Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar..... | 11 |
| Tablo 2: Mükemmelliğin Temel Kavramlarının Model Kriterleriyle İlişkisi | 21 |
| Tablo 3: “RADAR” Felsefesinin Boyutları..... | 40 |
| Tablo 4: “RADAR” Puanlama Matrisi..... | 43 |
| Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları | 49 |
| Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 50 |
| Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 51 |
| Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 52 |
| Tablo 9: Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Ortalamaları..... | 53 |
| Tablo 10: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Durumlarına Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..... | 54 |
| Tablo 11: Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları..... | 56 |
| Tablo 12: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..... | 58 |

| | |
|---|----|
| Tablo 13: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları | 60 |
| Tablo 14: Çalışanların Politika ve Strateji2 Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar..... | 62 |
| Tablo 15: Çalışanların Liderlik Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar..... | 64 |
| Tablo 16: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları..... | 65 |
| Tablo 17: Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları..... | 67 |
| Tablo 18: Çalışanların Liderlik Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar..... | 69 |
| Tablo 19: Çalışanların Politika ve Strateji Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar..... | 71 |
| Tablo 20: Çalışanların Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar..... | 73 |
| Tablo 21: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre T- Testi Sonuçları..... | 75 |
| Tablo 22: Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları..... | 77 |

EKLER DÜZENİ

| | |
|----------------------------|----|
| Ek 1: Anket..... | 93 |
| Ek 2: Teşekkür..... | 98 |
| Ek 3: Özgeçmiş..... | 99 |

BÖLÜM I

GİRİŞ

Ekonomik platformlarda artan bütünleşme hareketleri ve bunun sonucu olarak işletmeler arasında artan rekabet ortamında “kalite” bir ayrıcalık değil, hak olarak ön plana çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen ve özümseyen şirketler kaliteye verdikleri önemle büyük başarılarla imza atmış ve içinde buldukları sektörde tartışılmaz üstünlükler elde etmişlerdir.

Kalite çalışmaları arasında kalite ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Kalite ödülleri firmaları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir. Dünya’da ve Türkiye’de kalite ödüllерinin işletmelere, çalışanlara ve hizmet alanlarına sağlamış olduğu birçok yarar vardır.

Ödül modelleri TKY felsefesinin ve uygulamalarının benimsetilip yaygınlaşması amacıyla oluşturulmuştur. Ödüle başvuran kuruluşların, organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı gelişir, dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçların paylaşılmasıyla, takım ruhu ve çalışması gelişir, çalışanların TKY bilinç düzeyi artar ve birçok kişinin başvuru hazırlıklarında rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanır(Eroğlu, 2007;2).

EFQM Mükemmellik Modeli ilk defa 1991 yılında ortaya konulmuş, 1992 yılında bu model esas alınarak yapılan değerlendirmeler neticesinde ilk kez Avrupa Kalite Ödülü verilmiştir(EFQM, 2006).

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek, yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşımakta ve kuruluşların kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak, onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik etmektedir. EFQM, Avrupa’da veya Avrupa dışında denenmiş en

iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli sürekli gncelletirmektedir. Böylelikle, modelin dinamik olması ve yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtması sağlanmaktadır(Basım, 2003;2).

Bu araştırmada genel olarak TKY ve EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili literatür çalışması yapılmış olup çalışma ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde TKY ve bu yönetim anlayışının temel ilkeleri, özellikleri, klasik yönetim anlayışıyla aralarında olan farklılıkları EFQM Mükemmellik Modeli ve bu modelin temel kavramları, kriterleri, Radar mantığı, mükemmellik aşamaları ve EFQM mükemmellik modelinin turizm sektörüyle ilişkisi anlatılmaktadır.

Araştırmanın nc bölümünde ise araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Araştırmanın evreni, verilerin toplanması ve verilerin analizi anlatılmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket uygulaması otel çalışanlarına uygulanmıştır. Bunun yanında kaynak taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10,0 for Windows programında yüzde ve frekans dağılımı, Tek Yönlü Varyans Analizi ve T – testi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

Araştırmanın problemini, Abant bölgesindeki otel işletmelerinin EFQM Mükemmellik Modelini uygulayıp uygulamadıkları oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinin EFQM Mükemmellik Modelini uygulamada başarılı olup olmadığını incelemektir.

Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- ✓ EFQM Mükemmellik Modelini uygulamak otel işletmelerine ne gibi faydalar sağlar?
- ✓ Bu Modeli uygulamada yaşanan sıkıntılar ve aksaklıklar nelerdir?
- ✓ Modeli uygulamada yaşanan sıkıntıların çözümü adına neler yapılabilir?

1.3. Önem

Günümüzde işletmeler için rekabet önemli bir kriter haline gelmiştir. İşletmeler birbirleriyle rekabet edebilmek için yeni strateji ve politikalar geliştirmektedirler. Ancak bir işletmenin rakipleriyle rekabet edebilmesi için önemli olan iki unsur vardır. Birincisi; karlılık, ikincisi ise pazar payıdır. İşletme bu iki unsuru maksimum seviyeye getirebilmek için iç ve dış müşteri tatminlerini yükseltmelidir.

TKY'yi yaygınlaştırmak amacıyla verilen kalite ödüllerinden biri olan EFQM Mükemmellik Modelinde iç müşterilerin tatminine önem verilmektedir. Modele göre uygun bir liderlik anlayışı, politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesiyle çalışanların tatmini sağlanmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir.

- ✓ Araştırma Abant Taksim International Palace otelindeki personelle sınırlıdır.
- ✓ Zaman ve maddi imkânlar uygulamayı sınırlandırıcı faktörler olarak rol oynamıştır.

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı zaman içinde birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Dr. J. M. JURAN'ın "Kalite kullanıma uygunluktur" biçiminde tanımladığı kaliteyi, P. B. CROSBY "Kalite şartlara uygunluktur" şeklinde tanımlamıştır(Demirdaş, 1997;63).

En genel anlamda kalite, geliştirebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı, donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Bir başka düşünüre göre kalite, kullanım amaçlarına uygunluktur(Beşkese, 1995;6).

a) Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların en geliştirilmiş ifadesi olan TKY, müşteri beklentilerine odaklanarak sürekli kalite iyileştirme anlayışı, ekip çalışmasına verdiği önem ve lider yönetici kavramları ile endüstri ve hizmet sektöründe sağladığı başarılar nedeniyle, uzun yıllar geçerliliğini koruyacak bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır(Koçal, 1998;6).

Toplam kalite kontrol anlayışına işlerlik kazandıracak bir olgu da toplam kalite yönetimi sistemidir. Hızla değişen ve gelişen dünyada kalite kavram ve sistemleri de bu değişime paralel bir gelişme göstermektedir. Bu gelişmelerin sonuncusu olan ve Toplam Kalite Yönetimi adı verilen bu sistem en basit anlamı ile, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması için işletmenin performansını,

her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla sürekli olarak geliştirilmesini ifade eder(Kıngır, 2006;7).

Bir başka düşünüre göre, TKY bir şirkette faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelir. Pazar araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün fonksiyonlar Toplam Kalitenin içindedir. Amaç, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır(Tüzün, 1994;4).

TKY'nin asıl amacı, kâr elde etmek değil, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. TKY'nin yönetim yapısı ise, yapılan tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi yaklaşımıyla başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanları kapsar. Günümüze kadar yapılan tüm yönetim tanımlarında belirlenmiş amaçlardan bahsedilmiştir. Günümüzde ise bu amaçların tümü kalite, kalitenin sağlanması, ağırlıklı yönetim olarak tanımlanmaktadır. TKY'de bir başka amaç ise, değişimi yönlendirerek kaliteye ulaşabilmektir(Soyhan, 1996;15).

b) Toplam Kalite Felsefeleri

TKY'nin felsefesi sürekli gelişmedir. Sürekli gelişme veya özgün ismi ile "Kaizen" bir dinamizmi, sürekli bir değişimi ifade eder. Bu yaklaşım, mükemmellik arayışı ve sıfır hata arayışının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. (Kovancı, 2003;13).

1950'li yıllarla birlikte Deming ve Juran gibi öncüler sayesinde kaliteye sistem yaklaşımı girmiştir. Bu yaklaşım kalitenin tüm sistem sorumluluğunda olduğu anlayışından yola çıkan "Toplam Kalite Felsefesi" dir. Deming'in 2. Dünya savaşı sonrası Japonya'ya götürdüğü bu felsefe Japonların savaş sonrası önemli bir teknik atılım yapmasına neden olmuştur(Kıran, 2003;14).

Deming'e göre kalite temel olarak işçilerin yaptıklarının değil, üst yönetimin yaptıklarının ve kararlarının bir sonucudur. Bir işin nasıl yapılacağını belirleyen çalışma sistemidir ve bu sistemi sadece yöneticiler yaratabilir ve sadece yöneticiler kaynakların kullanımı, işçilerin eğitimi, işçilerin kullandıkları ekipman ve aletlerin seçimi ve kaliteye ulaşmak için gerekli tesis ve ortamı oluşturabilirler(Yılmaz, 2007; 10).

Deming'in "Zincir Tepkimesi" teorisine göre; kalitedeki gelişmeler zamanın ve malzemenin iyi kullanılmasına ve daha az gecikme, hata ve yeniden üretim nedeniyle daha düşük maliyetlere imkân tanır. Düşük maliyetler sonuç olarak, üretkenlik artışı doğurur(Şengül, 1997;10).

Juran kalite yönetim felsefesinin temelini seçilen hedefi karşılayabilecek ve bunu işletim koşulları altında gerçekleştirebilecek bir süreç yaratma yani kalite planlamasının oluşturabileceği görüşündedir. Planlamadan sonraki aşamada sürecin optimal bir etkinlikle çalışabilmesi için işletim güçleri devreye girer(Bostan, 2005;29).

Juran kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamıştır. Tasarımdan başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan Japon tarzı "Toplam Kalite Kontrolü" uygulamalarının esasını oluşturan kalite programının fikrî öncülerindedir. Juran'ın kalite programının amacı, standartlara uygunluğun artırılması ve kalitesizlik nedeniyle ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır. (Kökçü, 2007;7).

Feigenbaum, ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına uygun destek verilmemesi halinde imalatta kalitenin elde edilemeyeceği kavramını geliştirmiştir(Yılmaz, 2007;13).

Kalite eğer yönetilecekse kalite maliyetleri kategorize edilmelidir. Bu bakımdan Feigenbaum maliyetleri üç ana kategoride tanımlamaktadır. Değer maliyetleri, önleme maliyetleri ve kusur maliyetleri. Toplam kalite maliyeti bu maliyetlerin toplamıdır. Feigenbaum'un kalite iyileştirme programında amaç kalitenin toplam maliyetini satış maliyetleri içerisinde %25-30'lara düşürmek ya da operasyon maliyetlerini olanaklar elverdiği ölçüde azaltmaktır(Gümüşsuyu, 1996;11).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişme, Sürekli Eğitim, Grup Çalışması ve Üst Yönetimin Liderliği olmak üzere beş temel ilkedен oluşmaktadır.

a) Müşteri Odaklılık

Müşteri merkezli olmak, bir örgütün müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek bir örgüt için müşteri odaklılığın özünü oluşturur. TKY’de rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda örgütteki TKY süreçlerine yön verilir, ürün ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır. Böylece müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme imkânı doğar(Bostan, 2005;10).

İşletmelerin, müşteri portföyünü oluşturan müşterilerinin kim olduklarını, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıfları ve kültürlerini çok iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında işletmelerin henüz müşteri portföyünde yer almayan potansiyel müşterileri kazanabilmek için onların beklentilerine yönelik tasarımları da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin en hızlı bir şekilde ürün tasarımlarına yansıtılmasını sağlamaktır(Ataman, 2001; 317).

b) Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak; standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Japonların II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkardıkları bu felsefeyi işletmelerinde, sosyal ve aile yaşantılarında uygulayarak devamlı bir gelişme elde

etmiş ve kalite rekabetinde Avrupa ve Amerika'nın önüne geçmiştir(Helvacioğlu, 1999;34).

Sürekli gelişme, planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltici eylemlerde bulunma şeklinde işlemektedir. Bu işleyişi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran Deming olmuştur. Japonya da sürekli gelişme öylesine yerleşmiştir ki hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur(Şimşek, 2002; 380).

c) Sürekli Eğitim

TKY'de yöneticiden en alt iş görenlere kadar eğitimde süreklilik vazgeçilmez bir ilkedir. Yönetim, sistemi sürekli öğrenmeyi ve eğitimi özendirici temeller üzerine kurmalıdır. Bilgi ve becerisi artan insan bunu ürettiği mal ve hizmet kalitesine yansıtacaktır(Baykara, 1999;52).

Her düzeydeki çalışanlara hem temel konularda, hem de Toplam Kalite Yönetimini içeren konularda, sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır(Sevim, 1996;25).

d) Grup Çalışması

TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de işletme çalışanlarının tümünün problem çözme, sürekli geliştirme kaliteyi sağlama ve sürekli kılmaya yönelik çalışmalara katılımını gerçekleştirmektir(Bolat, 1999;26).

Toplam kalite ortamında ekip çalışmaları, kalite ekipleri ve kendini yöneten ekipler tarafından gerçekleştirilir. Kalite ekibi iyileştirme çalışmaları yapmak için aynı iş sahasındaki işgörenlerin gönüllü olarak oluşturdukları bir ekiptir. Kalite ekipleri toplam kalite uygulayan başarılı şirketlerin ortak uygulamaları arasında yer almaktadır(Uluğ, 2002; 56).

e) Liderlik

TKY uygulamalarında amaç ve hedef tayini, politika oluşturma, kaynakların dağıtımını ve kurumun işlerlik göstereceği pazarların belirlenmesi konusunda yetkiye sahip yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu kişiler, müşterilere, çalışanlara karşı sorumludurlar. TKY hem liderlik, hem de yöneticilik becerilerini birlikte gerektiren bir sistemdir(Koçal, 1998;10).

Bir kuruluşta en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimi ve katılımını gerektirir. Böyle bir sistem kurulması için öncelikle katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının kuruluşta yerleşmiş olması gerekir(Eyitmiş, 2000;19).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Klasik Yönetim Teorisiyle Karşılaştırılması

Örgütsel amaçlar açısından TKY, mümkün olan en yüksek kalitede mal ve hizmetleri sağlayarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, geleneksel yönetim anlayışında karın maksimize edilmesi amaçlanır. Bireysel amaçlar açısından TKY’de kişisel başarı ve sosyal kabule bağlı olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarla motive olan bireyler varken; geleneksel yönetimde sadece ekonomik hedeflerle motive olan bireyler vardır(Cengiz, 2003; 23).

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışıyla Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklılıklar(Bolat, 1999;36).

| KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI | TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ |
|--|--|
| Muayeneye dayalı kalite | Önemeye dayalı kalite |
| Yüksek kalite ile artan maliyet | Yüksek kalite ile düşen maliyet |
| Optimum stok | Sıfır stok |
| Spesifikasyon limitleri arası üretim | Hedef değerde üretim |
| Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim | Olası sorunları önleyen yönetim |
| Hiyerarşiye dayalı öncelikler | Müşteri tatminine dayalı öncelikler |
| Rekabete dayalı tedarik sistemi | Karşılıklı güvene dayalı tedarik sistemi |
| Optimum fire veya yeniden işleme | Sıfır fire veya yeniden işleme |
| Evrimsel hızla gelişme | Devrimsel hızla gelişme |

BÖLÜM III

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından “Avrupa’da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma” misyonu ve “Avrupalı Kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur(Çalışkan, 2006;17).

Mükemmellik modeli şirketler için stratejik değerlendirme mekanizmasıdır ve organizasyona farklı tarafların gözüyle bakarak, hem yaklaşımı hem de uygulamayı irdelemektedir. Geniş bakış açısı ve detaylı değerlendirme mantığıyla şirketler için iyi performans ölçüm aracı görülmektedir(Saraç, 2009; 68).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır(Ardügen, 2006; 2).

EFQM modelinde, sürdürülebilir mükemmellik, kuralcı olmayan çerçevede, farklı yaklaşımların benimsenmesiyle elde edilebilir(Mora vd., 2005; 2-4).

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlar için bir kurumsal check-up yapma imkânı sağlar. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşun kendisine ayna tutmasına olanak tanır. Kuruluşun mevcut Mükemmellik seviyesinin belirlenmesi ve gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için yapısal bir çerçeve sunar. Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırır(Sanal, 2010;2).

Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için düzgün bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder(Sanal, 2008; 5).

Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi Kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir, Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. " Sonuçlar" "Girdiler" den kaynaklanır ve "Girdiler" "Sonuçlar" dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir(Kaya vd., 2007; 274).

3.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramlarla İlişkisi

3.1.1. Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellik, işletmenin tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir. Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel işletmeler çevik, esnek ve duyarlıdırlar. Mükemmel işletmeler, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer işletmelerin de performanslarını izler ve gözden geçirirler(Dikmen, 2010;12).

Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi, kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler işletmenin paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur(Yılmaz, 2006;77).

Bu kavram açıkça dört sonuç kriteri ile ilişkilidir; burada kuruluş her bir paydaş grubu için beklediği sonuçları dikkate almaktadır. Bu ilişki uygulayıcıyı Girdilerde Politika ve Stratejilere götürür(Dikmen, 2010;63):

- ✓ Politika ve stratejinin oluşturulmasında paydaşların beklentilerinin ve diğer performans göstergelerinin girdi oluşturmak üzere toplanması,
- ✓ Politika ve strateji geliştirirken, paydaşların gereksinim ve isteklerinin dengelenmesinin garanti altına alınması,
- ✓ Politika ve stratejinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yayılımının sağlanması.

Çalışanlar kriterinde, istenilen sonuçları gerçekleştirmek için çalışanların geliştirilmesi gereksinimi dikkate alınır. Süreçler Kriterinde ise, elde edilen sonuçlar gelecekteki performansı iyileştirmek için geri bildirim olarak kullanılır(Narkuz, 2007; 41).

3.1.2. Müşteri Odaklılık

Etkin rekabetin yaşandığı piyasalarda, ayakta durmanın yolu müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Müşterinin istekleri etrafında kalite standartları örgütlenmeye başlar. Müşteri odaklılık, “Kaliteyi Müşteri tanımlar” sözüyle ifade edilmektedir. Kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise müşteriyi memnun etmektir(Duman, 2009; 18).

Müşteri odaklı düşünce yapısı, şirketin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil; müşteri gözüyle belirlemesini gerektirmektedir(Uzunoğlu, 2007;11). Günümüzün başarılı işletmeleri incelendiği zaman, başarılı olmalarındaki temel faktörün üretim gücünden daha çok müşteri verdikleri değer olduğu ortaya çıkmaktadır(Kağnıcıoğlu, t.y.;79).

Bir kuruluşun var olma nedeni müşterileri olduğu için, Modelin her tarafında müşteri ile ilişki güçlüdür. Daha açık ilişkiler 5c, 5d ve 5e alt kriterleri ile; bu alt kriterlerde doğrudan müşteri ile ilişkili süreçler dikkate alınmaktadır(Çaylak, 2005;29).

Bunun yanı sıra 6. kriterle ilişkide oldukça açıktır. Burada da bir taraftan müşterinin ürün ve hizmetlerden tatmini ölçülürken bir yandan da kuruluşun bu yöndeki iç performans göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca Liderlik kriterinde, liderin müşterilerle ilişkileri yürütmesi, Politika ve Stratejilerde de ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenerek toplanması ve dengelenmesi konuları ile ilişki vardır(Emanet, 2007; 51).

3.1.3. Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır(Kalder, 2005;3).

Liderliğin önemi modelin tümünde kapsamlı bir şekilde görülmektedir. Örneğin; politika ve stratejilerin oluşturulmasında Mükemmellik Modeli ile bu kavram arasındaki esas ilişki 1.kriter olan Liderlik kriteri kapsamındadır. Liderliğin etkinliğinin ölçümünü çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak olasıdır(Kalder, 2003; 10).

3.1.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim

İşletmeler yüksek performanslarını; birbiriyle ilişkili faaliyetler anlaşıldığı, sistematik yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığında gösterirler. Bu sayede(Şimşek, 2007;37);

- ✓ Arzu edilen sonuçlara odaklanılabilecek,
- ✓ Çalışanlar ve kaynaklar en üst düzeyde değerlendirilebilecek
- ✓ Sonuçların tutarlılığı ve değişkenler kontrol altında tutulabilecek,
- ✓ Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin verileri dayalı yönetim sağlanabilecektir.

Süreçlerle ilgili olarak da Modelin tümünde kanıtlar bulmak olasıdır; ancak bu kavram ile ilgili daha açık ilişkiler aşağıda gösterilen şekildedir(Çaylak, 2005;30);

- ✓ 1b kriterinde liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda amaca uygunluğu garanti altına almaktadırlar;
- ✓ 2a'da ve 2b'de politika ve stratejiyi oluşturmak üzere bilgi toplanmaktadır.
- ✓ 2d'de kilit süreçler belirlenmektedir;
- ✓ 5a ve 5b alt kriterlerinde kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi dikkate alınmaktadır.

Ayrıca sonuçların tümü çevrimi tamamlamaktadır; Sonuçlar, Girdilerde kararlar verilebilmesine olanak verecek bilgileri sağlamaktadır.

3.1.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Mükemmellik çalışanların katkısını, onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır. Mükemmel işletmeler politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar(Yılmaz, 2006; 66).

Üst yönetimin tavır ve davranışlarıyla çalışanların katılımına değer verdiğini vurgulaması önemli olmakla birlikte katılımı sağlayacak mekanizmaları yaratması da gerekmektedir. İşletmelerde çalışanların geliştirilmesi ve katılımını su başlıklar altında inceleyebiliriz: Stratejik planlama, yetkilendirme, başarı değerlendirme- duyurma ve ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışanların katılım ve gelişiminin ölçümü(Yıldırım, 2006; 43).

Bu kavrama ilişkin en açık ilişki Çalışanlar kriteri ile; bu kapsamda çalışanlar kriterinde çalışanların yönetimi, geliştirilmesi, desteklenmesi, takdir ve tanınması dikkate alınmaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçlarda da çalışanların kuruldan memnuniyetleri ile kurul'un çalışanları ile ilgili iç göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca(Narkuz, 2007;43);

- ✓ Liderlerin çalışanları nasıl motive ettikleri, özendirdikleri ve desteklediklerine ilişkin 1d,
- ✓ Politika ve Stratejileri oluşturmada çalışanların gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınması nedeniyle 2a,
- ✓ Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriterleri ilişkilidir.

3.1.6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir. Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfederler ve paylaşırlar(Çaylak, 2005;25).

Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerinin ötesine bakmaya tevsik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar(Poyraz, 2008; 20).

Bu kavram modelin blok şemasına bakıldığında hemen görülmektedir. Bu şema Sonuç Kriterlerinin çıktılardan öğrenilmesinin önemini ve bu bilgiyi Girdilerdeki etkinliklerde yenilikçi ve yaratıcı olacak şekilde kullanılmasının gerekliliğini hatırlatmaktadır. Bu kavram bazı girdi kriterlerinde de yer alır(Emanet, 2007;54);

- ✓ Liderlik kriterinin ve alt kriterlerinin birçok bölümü iyileştirme, değişim ve öğrenme faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetlere katılımı ilgilidir,

- ✓ Politika ve stratejinin oluşturulmasında öğrenme faaliyetlerin temel alınmasından söz edilmektedir,
- ✓ 3. Kriterde çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin geliştirilmesinden, katılımlarının sağlanmasından ve onlara fikir ve bilgilerin paylaşılma fırsatı yaratılmasından söz edilmektedir,
- ✓ 5b'de yenilikçilik ve yaratıcılığın süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanımı aranmaktadır,
- ✓ 5c'de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçilikten söz edilmektedir.

3.1.7. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kurumlarla işbirliği fırsatı ararlar ve geliştirirler(Emanet, 2007;49).

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Mükemmellik yolculuğuna çıkmış kuruluşlar, politika ve stratejilerini, süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler(Benek, 2007; 29).

Bu kavram ile modelin açık ilişkisi, işbirliklerinin yönetiminin dikkate alındığı 4a alt kriteri ile işbirliklerinin etkinliğinin ölçüm sonuçlarının çoğunlukla gözlemlendiği 9. Kriterde görülmektedir. Ayrıca aşağıda sıralanan ilişkilerde vardır(Kalder, 2003;12):

- ✓ Liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmesi ile ilgili 1c kriteri,
- ✓ Politika ve strateji oluşturmada temel alınmak üzere işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerinin toplanması,

- ✓ Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c.

3.1.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kuruluşun uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır. İşletmenin sosyal sorumluluk bilincinde olması işletmenin saygınlığını artıracak, performansını yükseltecek, değerini artıracak, toplum bilinci, güvenlik ve başkalarına ve kendine güvenin oluşmasını sağlayacaktır(Şimşek, 2007; 39).

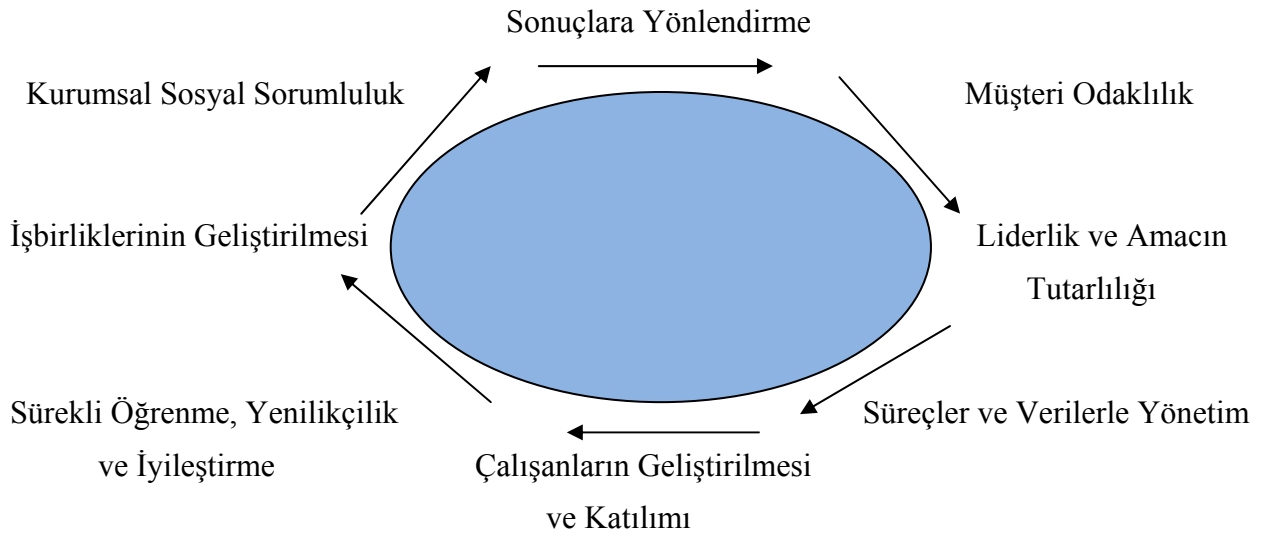
İkeli bir yaklaşım benimsenmesi, genel olarak toplumun beklentilerinin ve olağan uygulamaların da ötesine geçilmesi durumunda kuruluşun ve çalışanlarının uzun dönemli çıkarlarının korunmasının sağlanabileceğini ifade etmektedir(Candeger, 2008; 10)

Global anlam taşıyan bir kavramdan beklenebileceği gibi bu kavrama ilişkin kanıtlar Modelin birçok bölümünde yer almaktadır(Çaylak, 2005; 31):

- ✓ Liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, iyi yönetimi sağlayacak düzenlemeler, fırsat eşitliği, farklılıkların yönetimi ve çevre politika ve programlarının oluşturulması gibi konuları geliştirdikleri, destekledikleri ve garanti altına aldıkları 1. Kriter
- ✓ 2a da paydaşlardan birisi olarak toplumun beklenti ve gereksinimlerinin girdi olarak dikkate alınması;
- ✓ 2b de diğer toplumsal ölçütlerinde dikkate alınması;
- ✓ Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c;
- ✓ 3. kriterde çalışanlarımız için eşitlik ve adil olmanın çalışma koşul ve kurallarına yansımaları; ayrıca çalışanlarımızın genel olarak gözetilmesi;

- ✓ 4. kriterde toplumsal işbirliklerinin, kuruluşumuzun mali bakımdan iyi yönetiminin, topluma etkisi olan kaynakların kullanımını ve atılmasının sorgulanması;
- ✓ 5a da süreçlerin yönetiminde çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanmasının üzerinde durulması;
- ✓ 5c de ürün ve hizmetlerimizin müşterilerimize sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması;
- ✓ Son olarak da 8. kriterde toplum üzerinde yaratılan etki ile ilgili olarak Toplumun memnuniyetinin ölçümleri ile kurumun iç performans göstergelerinin aranması.

Şekil 1:Mükemmelliğin Temel Kavramları



Kaynak: (EFQM, 2003; 7)

Tablo 2: Mükemmelliğin Temel Kavramlarının Model Kriterleriyle İlişkisi(Aydemir, 2009;18).

| Kriter Alt Kriter | Girdiler | | | | | | | | | | | | | | | Sonuçlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|------------|---|---|---|---|------------------------------|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------------------------|---|-------------------------------|---|----------------------|---|----------------|---|---|---|
| | Liderlik | | | | | Politika ve Strateji | | | | Çalışanlar | | | | | İşbirlikleri ve Kaynaklar | | | | | Süreçler | | | | | Müşterileri e İlg. Son. | | Çalışanla rla İlg. Son. | | Toplum. İlg. Son. | | Temel Perf. | | | |
| Kavramlar | A | B | C | D | E | A | B | C | D | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E | A | B | A | B | A | B | A | B | | |
| Sonuçlara Yönlen. | | | | | | X | X | X | X | | X | | | | | | | | | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Müşteri Odaklılık | | | X | | | X | | X | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| Liderlik ve Amacın Tutarlılığı | X | X | X | X | X | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| Süreçler ve Verilerle Yönetim | | X | | | | X | X | | X | X | | | | | | | | | X | X | X | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | | |
| Çalışanların Gel. Ve Katılımı | | | | X | | X | | X | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | |
| Sür. Öğr. Yen. İyi. | X | | X | X | X | | X | | | X | X | X | | | | | | X | | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| İşbirliklerin Gel. | | | X | | | X | | X | | | | | | | X | | | | | | | X | | X | | | | | | | X | X | | |
| Kurumsal Sos. Sor. | X | | X | X | | X | X | X | | X | | | | X | X | X | X | X | | X | | | | | | | | | X | X | | | | |

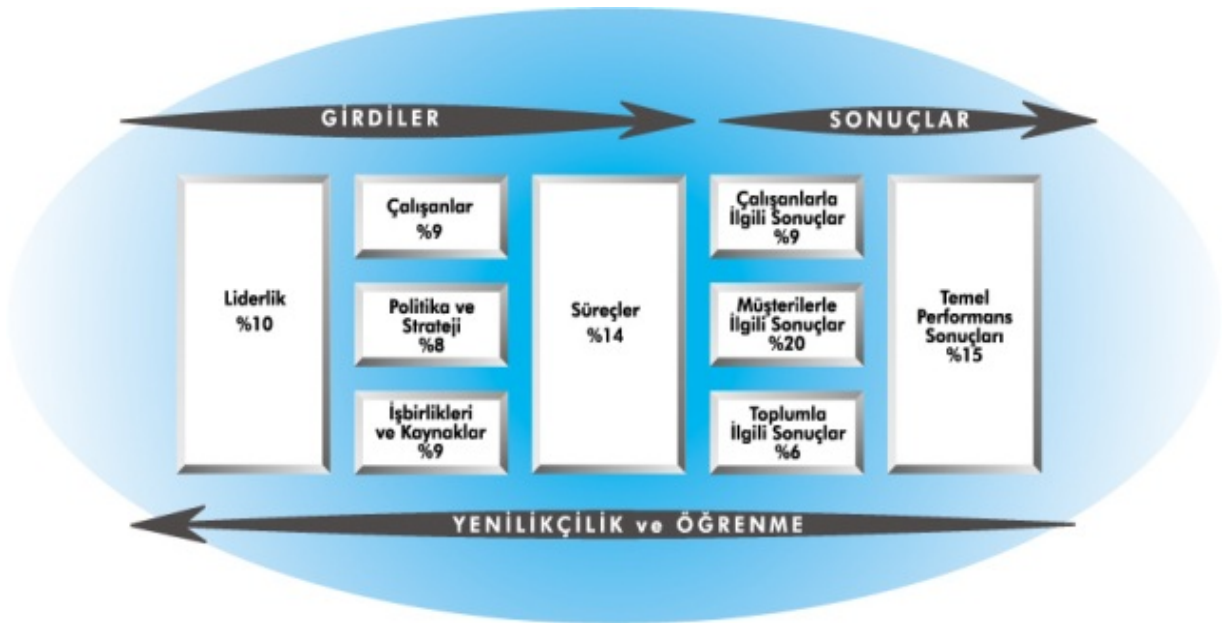
3.2. Modelin Yapısı ve Genel Değerlendirmesi

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi ‘‘Girdi’’ kriterlerini, dördü ise ‘‘Sonuç’’ kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir.

Özet olarak, sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Her kriter için belirlenen yüzdeler o kriterin modelin bütünü içindeki önemini vurgular. Özetle, bu kriterler ile, yönetimin faaliyetlerdeki başarı derecesi ölçülür.

Mükemmellik modelinin girdi ölçütlerinde; liderliğin uygulanması, politika ve stratejilerin oluşturulması ve kuruluş içinde yayılımı, çalışanların yönetilmesi, kuruluş dışı işbirlikleri, finansal kaynaklar, çevre ve iş sağlığı güvenliği gibi yönetim sistemleri, performansı iyileştirecek konular arasında yer almaktadır(Erişti, 2004; 152).

Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak:(Ehrlich, 2006; 132).

3.3. Model Kriterleri

3.3.1. Liderlik

Liderler kuruluşun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar(Özkan, 2008;3).

Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Sanal, 2006;5);

a) Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ Kurumun misyon ve vizyonunu oluşturma
- ✓ Kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma
- ✓ Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma
- ✓ İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma
- ✓ Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; Örneğin, kurumun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama
- ✓ Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma
- ✓ İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama

- ✓ Kurum içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme

b) Liderler kurumun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ Kurumun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme
- ✓ Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama
- ✓ Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
- ✓ Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
- ✓ Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama

c) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama
- ✓ İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma
- ✓ Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma
- ✓ Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme
- ✓ Meslek kurumlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma

- ✓ Çevrenin iyileştirilmesi ve kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma

d) Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ Kurumun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme
- ✓ Erişilebilir olma, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlama
- ✓ Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
- ✓ Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
- ✓ Kurum içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme.

3.3.2. Politika ve Strateji

Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir? Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar(Erdoğan, 2006;35).

Politika ve Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Temiroğlu, 2003; 41);

a) Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir;

- ✓ Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi
- ✓ Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kurumların, diğer paydaşların ve toplumun uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi
- ✓ Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi

b) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Kurum içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi
- ✓ Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi
- ✓ Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kurumların performanslarının analiz edilmesi
- ✓ Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi
- ✓ Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- ✓ Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi
- ✓ Paydaşların fikirlerin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması

c) Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncelleşmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak politika ve stratejinin kurumun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması
- ✓ Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi
- ✓ Kısa ve uzun vadedeki baskı taleplerin dengelenmesi

- ✓ Risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması
- ✓ Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi
- ✓ Kurumun politika ve stratejinin işbirliği yapılan kurumların politika ve stratejinin uyumunun sağlanması
- ✓ Mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması
- ✓ Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi
- ✓ Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- ✓ Politika ve stratejinin gözen geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

d) Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir;

- ✓ Kurumun politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması
- ✓ Kilit süreçler sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi
- ✓ Kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması
- ✓ Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi.

3.3.3. Çalışanlar

İşgücü yönetimi, kalite yönetiminin temel direklerinden birisidir. Mükemmellik Modeli'nin öne sürdüğü yenilik ve sürekli geliştirme kavramları, çoğunlukla çalışanlara dayanan örgütsel öğrenme sürecinin sonuçları olarak ortaya çıkacaktır. Organizasyonun uzun dönemli rekabet gücü ve yenilik kabiliyeti, çalışanların beceri ve tecrübelerinin kalite yönetimi faaliyetlerinin hedefleri yolunda uygulamaya dönüştürülmesine bağlıdır(Maden, 2009;26).

Çalışanlar kriteri kapsamında beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Eroğlu, 2007;40);

a) İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması
- ✓ İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması
- ✓ İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçleri çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması
- ✓ İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi
- ✓ İstihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması
- ✓ İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması
- ✓ Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması. Örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, fonksiyonlar arası ekip çalışanlarının geliştirilmesi, esnek ekip çalışanlarına yönelmesi, üstün performanslı ekiplerin kurulması

b) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanması
- ✓ Çalışanların, kurumun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması
- ✓ Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi
- ✓ Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi

- ✓ Ekip becerilerinin geliştirilmesi
- ✓ Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması
- ✓ Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi
- ✓ Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması

c) Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi nasıl sağlanmaktadır. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi
- ✓ Kurum içi konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi
- ✓ Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması
- ✓ Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkilendirilmeleri
- ✓ Çalışanların ekip halinde çalışmalarını için özendirilmeleri

d) Çalışanlar ile kurum arasında nasıl bir diyalog söz konusudur. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ İletişim gereksinimlerinin saptanması
- ✓ İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi
- ✓ Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması
- ✓ En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması

e) Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir. Bu alt kriterler ise şu konuları içerebilir:

- ✓ Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması
- ✓ Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları
- ✓ Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması
- ✓ Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi
- ✓ Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi
- ✓ Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması.

3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler(Aydemir, 2006;16).

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Kara, 2009; 20);

a) Kurum dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde bilinçlendirilmesi

- ✓ Katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi
- ✓ İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi
- ✓ Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması

b) Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
- ✓ Finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması
- ✓ Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi
- ✓ Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması
- ✓ Finansal kaynaklara ilişki risklerin yönetilmesi

c) Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
- ✓ Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarıyla iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi
- ✓ Aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi
- ✓ Kurumun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi
- ✓ Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması
- ✓ Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması
- ✓ Yenilemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması
- ✓ Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması

d) Teknoloji nasıl yönetilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- ✓ Teknoloji portföyünün yönetiminde mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması
- ✓ Teknolojide yenilikler yapılması
- ✓ Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması
- ✓ Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi

e) Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönlendirilmesi
- ✓ Kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması
- ✓ Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması
- ✓ Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması
- ✓ Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkin biçimde kullanmanın yollarının aranması
- ✓ İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

3.3.5. Süreçler

Bugün popüler olan birçok metodoloji ve tekniğin özünde süreçler bulunmaktadır. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi rekabetin artık şirketler

değil, süreçler arasında olması, ikincisi ise; süreçlerin yürütülen işlerin doğal akışını ifade etmesi müşterileri, çalışanları, fonksiyon dışı ilişkileri, iletişimi ve şirketin amaçlarını göz ardı etmemesidir(Poyraz, 2008;46).

Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Sanal, 2008; 6);

a) Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kurumun süreçlerinin tasarlanması
- ✓ Kullanılan süreç yönetimi sisteminin kurulması
- ✓ Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması
- ✓ Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi
- ✓ Süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kurumun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurumlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması

b) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- ✓ Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması
- ✓ Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kurumların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması

- ✓ Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- ✓ Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması
- ✓ Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi
- ✓ Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi
- ✓ Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması
- ✓ Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması

c) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla Pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması
- ✓ Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi
- ✓ Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
- ✓ Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması
- ✓ İşbirliği yapılan kurumlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi

d) Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması

- ✓ Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı
- ✓ Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması
- ✓ Uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması

e) Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir. Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- ✓ Müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinmelerinin belirlenmesi ve karşılanması
- ✓ Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi
- ✓ Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması
- ✓ Müşterilerin ürün hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi
- ✓ Müşteri satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi
- ✓ Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kurumla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması.

3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Kalder; 2003;22);

a) Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Genel imaj
- ✓ Ürün ve Hizmetler
- ✓ Hizmet/Ürünün Sunumu Sonrası Destek
- ✓ Müşteri Sadakati

b) Performans Göstergeleri

Bu göstergeler, kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Genel İmaj
- ✓ Ürün ve Hizmetler
- ✓ Satış ve Satış Sonrası Destek
- ✓ Müşteri Sadakati

3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Eroğlu, 2007;50);

a) Algılama ölçümleri

Bu ölçümler çalışanların kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Motivasyon
- ✓ Misyon

b) Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Başarılar
- ✓ Motivasyon ve Katılım
- ✓ Tatmin
- ✓ Kurum Tarafından Çalışanlara Sağlanan Hizmetler

3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurum, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslar arası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Şimşek, 2007;59);

a) Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler toplumun kurum hakkındaki algılamalarını anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir. Toplum algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- ✓ Toplumsal Sorumluluk Sahibi Bir Kurum Olarak
- ✓ Faaliyetlerini Yürüttüğü Yerdeki Topluma Katılım
- ✓ Kurumun Faaliyetleri ve/veya Ürün Ömrü Süresince Ortaya Çıkan Rahatsızlık ve Zararların Azaltılması ve Önlenmesine Yönelik Çalışmalar

b) Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Topluma ilişkin iç performans göstergeleri a'da sıralanan konuların yanı sıra kurumun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir.

- ✓ İstihdam Düzeylerindeki Değişiklerin Ele Alınması Basında yer alma
- ✓ Yetkili ve resme kurumlarda ilişkiler
- ✓ Kazanılan Unvan ve Ödüller.

3.3.9. Temel Performans Sonuçları

Kurum, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

Temel performans sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır(Narkuz, 2007;58);

a) Temel Performans Çıktıları

Kurumun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler kurum tarafından planlanmış olan temel sonuçlar olup, aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Finansal Sonuçlar
- ✓ Finansal Olmayan Sonuçlar

b) Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel performans göstergeleri kurumun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerir:

- ✓ Süreçler
- ✓ Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)
- ✓ Finansal
- ✓ Binalar, Donanım ve Malzemeler
- ✓ Teknoloji
- ✓ Bilgi ve bilgi birikimi

3.4. “RADAR” Yöntemi

3.4.1. “RADAR” Felsefesi

Modelin kalbinde “RADAR” olarak tanımlanan değerlendirme felsefesi yer alır. Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir.

Tablo 3: “RADAR” Felsefesinin Boyutları(Özkan, 2007;9).

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| Sonuçlar | Results |
| Yaklaşım | Approach |
| Yayımlım | Deployment |
| Değerlendirme ve Gözden Geçirme | Assesment and Review |

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir(Sanal, 2007;9):

- ✓ Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak.
- ✓ Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılanmalarını kapsmalıdır.
- ✓ Hem mevcut durumda hem de gelecekte sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- ✓ Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
- ✓ Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden

geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

3.4.2. “RADAR” Felsefesinin Uygulanması

“RADAR” felsefesine baktığımızda 4 boyut öne çıkmaktadır. Bunlar(Yıldız ve Akyıl, 2007; 15);

a) Sonuçlar

- ✓ Eğilimler
- ✓ Hedefler
- ✓ Karşılaştırmalar
- ✓ Yaklaşımdan Kaynaklanma
- ✓ Kapsam

b) Yaklaşım

Yaklaşım Kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir Kuruluşun sağlam temelli ve bütünlük yaklaşımlara sahip olması gerekir.

- ✓ Sağlam Temelli
- ✓ Bütünlük

c) Yayılım

Yayılım bir Kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir Kuruluşta yaklaşımın, ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Bu sistematik uygulama, iyi planlanmış yaklaşıma ve Kuruluşa uygun biçimde olmalıdır.

- ✓ Uygulama
- ✓ Sistematiçlik

d) Değerlendirme ve Gözden Geçirme

Değerlendirme ve Gözden Geçirme bir Kuruluşun yaklaşımını ve bu yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir.

- ✓ Mükemmelliğe erişmiş bir Kuruluşta yaklaşımın ve yayılımının düzenli olarak ölçülmesi,
- ✓ Öğrenme faaliyetlerinin yapılması,
- ✓ Ölçme ve öğrenme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi,
- ✓ Önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulanması beklenir.

3.4.3. Radar Puanlama Matrisi

“RADAR” puanlama matrisi Avrupa Kalite Ödülü Başvurularını değerlendirmek amacıyla hazırlanan bir değerlendirme aracıdır. “RADAR” kuruluşu kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar(Erdoğan, 2006;57).

Tablo 4: “RADAR” Puanlama Matrisi(Kosova, 2008; 12).

RADAR PUANLAMA MATRİSİ – Sonuçlar

| Boyutlar | Ursular | Puan | %0 | %25 | %50 | %75 | %100 |
|----------|--|---------------------------------|----|---|--|---|---|
| Sonuçlar | Eğilimler - olumlu eğilimin varlığı ve/veya - iyi performansın sürdürülmesi | Sonuç yok veya hikayesini bilgi | | Sonuçların 14’ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi | Sonuçların 12’sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi | Sonuçların 34’ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi | Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi |
| | Hedefler - hedeflere erişim - hedeflerin uygunluğu | Sonuç yok veya hikayesini bilgi | | Sonuçların 14’ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreceli durumda | Sonuçların 12’inde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreceli durumda | Sonuçların 34’ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreceli durumda | Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreceli durumda |
| | Karşılaştırmalar - sonuçları diğer kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya - sonuçları dünya çapında en iyiler olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması | Sonuç yok veya hikayesini bilgi | | Sonuçların 14’ünde | Sonuçların 12’sinde | Sonuçların 34’ünde | Sonuçların tümünde |
| | Yaklaşımdan kaynaklanma - sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması | Sonuç yok veya hikayesini bilgi | | Sonuçların 14’ünde neden-sonuç ilişkisi açık | Sonuçların 12’inde neden-sonuç ilişkisi açık | Sonuçların 34’ünde neden-sonuç ilişkisi açık | Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık |
| | Toplam | | | 0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 | | | |

| Boyutlar | Ursular | Puan | %0 | %25 | %50 | %75 | %100 |
|----------|--|---------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Kapsam | Kapsam - sonuçları ilgili alanlar kapsamı - sonuçları uygun kriterleri varlığı | Sonuç yok veya hikayesini bilgi | | İlgili alan ve faaliyetlerin 14’ünde | İlgili alan ve faaliyetlerin 12’inde | İlgili alan ve faaliyetlerin 34’ünde | İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde |
| | Toplam | | 0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 | | | | |

| | | |
|---------------------|--|---|
| Genel Toplam | | 0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 |
|---------------------|--|---|

BÖLÜM IV

OTEL İŞLETMELERİNDE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

4.1. Otel İşletmelerinde Kalite Kavramı

Günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir yapı içine yerleştirilerek stratejik bir yönetim aracı haline gelmiştir. Bu sadece otel işletmeleri ya da başka bir sektör için değil, birçok sektör için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği bu dünyada işletmelerin buna kayıtsız kalması düşünülemez. Bu yüzden işletmeler kalite anlayışını benimsemeli ve bu anlayış etrafında uygulaması gereken politika ve stratejileri hayata geçirmelidir.

Her şeyden önce kalite, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun özelliklerin, yani yönetim tarafından belirlenmiş standartların sürekli ve tutarlı olarak uygulanması olarak kabul edilmelidir. otel işletmeleri açısından kalite ise, turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrolü ile kullanılan stratejik bir araçtır(Aymankuy, 2005;60).

4.2. Kalitenin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Günümüzde otel işletmeleri kalitenin en yoğun olarak hissedilmesi gereken işletmelerin başında gelmektedirler. Evlerinden kilometrelerce uzaklarda yoğun çalışma temposunun ardından belli bir süre dinlenmek için ayrılarak işletmelere gelen misafirlerimiz doğal olarak bizlerden iyi bir servis ve hayallerinde yaşattıkları hizmeti beklemektedirler.

Memnun bir misafirin kaldığı işletmeyi arkadaşlarına, yakınlarına, iş yerindeki arkadaşlarına tavsiye edeceği unutulmamalıdır. Bu sebeple kalite ve

kalitede süreklilik çok önem kazanmaktadır. Kalite her şeyi olduğundan pahalıya mal ederek ulaşılabacak bir değer değildir. Kalite öncelikle takım çalışması gerektirir. Kalite her şeyin önceden planlanması ile gerçekleşir. Detaylara verilecek önem gerçek kaliteyi oluşturur. Kalite çağdaş yönetim sistemlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ile oluşur. Kalite üzerine buna benzer daha çok şeyler söylemek mümkündür. Ancak gerçek kaliteyi misafirlerin gülen gözlerinde aramak gerekir(Sanal, 2008;1).

4.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

EFQM Mükemmellik Modeli İşletmeleri Başarıya Ulaştırmada önemli bir etkidir. Bu model otel işletmeleri tarafından uygulanması gereken önemli bir sistemdir.

Organizasyonların sürdürülebilir avantaj elde edebilmeleri için değerlendirme ve iyileştirme adına bir çalışma çerçevesi olması amacıyla çıkarılan bu model, yönetimin dikkat edeceği alanları yapılandırmış, spesifik amaçlara odaklandırmış ve değerlendirme araçlarını etkin hale getirmiştir. Model yöneticilerin sadece karar almada ki etkinliklerini artırmaz, aynı zamanda nereye odaklanmaları konusunda da yol göstermektedir(Kara, 2009;13).

Müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekir(Yürütücü, t.y., 4).

Bu modele göre otel işletmeleri müşteri memnuniyetini ne ölçüde tatmin ederse o ölçüde de kalitesini ve başarısını artırır. Otel işletmeleri müşteri tatminini sağlamak için iç müşteri memnuniyetini artırmalıdır. İç müşterilerin yani personelin tatmini EFQM Mükemmellik Modelinin “Çalışanlar” kriteriyle doğrudan ilişkilidir.

Bunun yanında yöneticilerin uygun bir liderlik anlayışına sahip olması da bu modelin temel kriterleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü lider bütün işletmeyi doğrudan etkileyecek politikalar ve stratejiler geliştirebilir.

Dolayısıyla liderlerin işletmeleri doğru yönetmesi “Politika ve Strateji” kriteri açısından da önem taşımaktadır. Anlaşılacağı üzere “Liderlik” kriteri bu modelin en önemli kriterlerinden birisidir.

EFQM Mükemmellik Modeli işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Otel işletmelerinin uygulamak isteyip de uygulayamadığı yönetim anlayışlarını bünyesinde barındırıp, bunları en kolay ve hızlı biçimde uygulatan bir yönetim anlayışıdır.

Bu modele duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Sadece turizm sektöründe değil, birçok sektörde kolayca uygulanabilir ve bu uygulama sonucunda işletmelere gelecek adına da birçok avantaj sağlayabilir. Bu yüzden bu model ülkemizdeki işletmeler tarafından ve özellikle de otel işletmeleri tarafından uygulanması gerekir.

BÖLÜM V

YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Bir araştırmanın amaç ve sınırları belirlenerek, ne yapmak istendiği ortaya konulmaktadır. Konunun hangi yaklaşımla ele alındığı, nasıl bir yolla çözüldüğü ve bu çözüme uygun olarak hangi tekniklerin kullanıldığı ise yöntemle açıklanabilmektedir. Bilimsel bir araştırmanın amacına ulaşmada araştırma modelinin seçimi önemlidir. Uygulamalı çalışmalarda izlenen yöntem, çalışmanın amacına ulaşmasında uygun bilimsel sürecin seçilmesini içermektedir. Araştırma yöntemleri deneysel araştırmalar ve taramalar olmak üzere ikiye ayrılır. Araştırmacı hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için bu temel yöntemlerden faydalanmaktadır(Keskin, 2008;110).

Bu çalışmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama yöntemi halen var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında bu araştırma keşifsel bir araştırmadır. Keşifsel araştırma ise olanları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırma türüdür. Dolayısıyla çalışmada hipotezlere yer verilmemiştir(Altunışık vd., 2007;60-61).

Bu araştırmanın bilimsel bir nitelik taşıması ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için aşağıdaki yol izlenmiştir.

- ✓ Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik ile ilgili kaynak taraması yapılmıştır.
- ✓ Mevcut durumu ortaya koymak amacıyla veri toplayabilmek için anket yöntemi seçilmiş ve araştırmanın ana kütlesi kapsamındaki turizm işletmesinde çalışanlara uygulanmıştır.

- ✓ Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 17,0 for Windows programı yardımıyla çözümlenerek yorumlanmış ve bu anlamda araştırmanın sonuçları ortaya çıkmıştır.

5.2. Araştırmanın Evreni (Ana Kütle)

Bu araştırmanın evreni Abant bölgesindeki 5 yıldızlı turizm işletmeleridir. Bu bölgenin seçilmesinin sebebi bu bölgede EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili daha önce hiçbir çalışma yapılmaması ve bölgedeki turizm işletmelerinin uygulama için gerekli şartları taşımasından kaynaklanmaktadır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hem araştırmacı hem de denekler için maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçütün olması, her türlü ölçeğin kolaylıkla uygulanmasını sağlaması nedeniyle bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir.

Bu araştırmada EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili daha önce yapılmış anket çalışmalarından faydalanılmıştır(Emanet, 2007; 178).

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili olan 76 yargı yer almaktadır. Bu bölümde yer alan her bir ifade 5’li derecelendirmeli ölçek (“Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum”) ile derecelendirilmiştir. İkinci bölümde ise kişisel bilgileri içeren 5 adet kapalı uçlu soru yer almaktadır.

BÖLÜM VI

BULGULAR ve YORUMLAR

6.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu v.b. gibi) ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Ortaya çıkma (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | Frekans | % |
|--------------------|----------------|-------------|
| 25 ve Daha Altında | 32 | 35,2 |
| 26-30 Arası | 11 | 12,1 |
| 31-35 Arası | 31 | 34,1 |
| 36-40 Arası | 9 | 9,9 |
| 41-45 Arası | 7 | 7,7 |
| 46 ve Üzeri | 1 | 1,1 |
| TOPLAM | 91 | 100% |

Tablo 5'e göre analiz, yaş açısından yapıldığında ankete katılan personelin, 32 tanesi 25 ve daha altı, 11 tanesi 26-30 arası, 31 tanesi 31-35 arası, 9 tanesi 36-40 arası, 7 tanesi 41-45 arası, 1 tanesi 46 ve üzeri yaş aralıklarında yer almaktadırlar.

Yaş faktörü yüzde analizi açısından irdelendiğinde, 25 ve daha altında olan personelin toplam içindeki oranı %35,2, 26-30 yaş arası olanlar %12,1, 31-35 yaş arası olanlar %34,1, 36-40 yaş arası olanlar %9,9, 41-45 yaş arası olanlar %7,7, 46 ve üzeri olanlar ise %1,1 olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6:Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | Frekans | % |
|------------------|----------------|-------------|
| İlkokul Mezunu | 11 | 12,1 |
| Ortaokul Mezunu | 10 | 11 |
| Lise Mezunu | 61 | 67 |
| Ön Lisans Mezunu | 6 | 6,6 |
| Lisans Mezunu | 3 | 3,3 |
| TOPLAM | 91 | 100% |

Tablo 'ya göre araştırmaya katılan personelin 11'i ilköğretim, 10'u ortaokul, 61'i lise, 6'sı ön lisans ve 3 tanesi de lisans mezunu olduğu görülmektedir. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında, ilkokul mezunları % 12,1, ortaokul mezunları % 11, lise mezunları % 67, ön lisans mezunları % 6,6, lisans mezunu olanlar ise % 3,3 olarak görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | Frekans | % |
|--------------------------|----------------|-------------|
| Yiyecek – İçecek Depart. | 36 | 39,6 |
| Kat Hizmetleri | 32 | 35,2 |
| Ön Büro | 10 | 11 |
| Yönetim | 10 | 11 |
| İnsan Kaynakları | 3 | 3,3 |
| TOPLAM | 91 | 100% |

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan personelin 36'sı yiyecek – içecek Departmanı, 32'si kat hizmetleri, 10'u ön büro, 10'u yönetim, 3'ü insan kaynakları departmanında çalıştığı görülmektedir. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında, yiyecek – içecek departmanı % 39,6, kat hizmetleri % 35,2, ön büro % 11, yönetim % 11, insan kaynakları % 3,3 olarak gözükmetedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | Frekans | % |
|-----------------|----------------|-------------|
| 1 Yıldan Az | 12 | 13,2 |
| 1-5 Yıl | 35 | 38,5 |
| 6-10 Yıl | 37 | 40,7 |
| 11-15 Yıl | 3 | 3,3 |
| 16-20 Yıl | 3 | 3,3 |
| 21 Yıl ve Üzeri | 1 | 1,1 |
| TOPLAM | 91 | 100% |

Tablo 8'e göre araştırmaya katılan personelin 12'si 1 yıldan az, 35'i 1-5 yıl arası, 37'si 6-10 yıl arası, 3'ü 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası, 1 tanesi ise 21 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında 1 yıldan az olanlar % 13,2, 1-5 yıl arası olanlar % 38,5, 6-10 yıl arası % 40,7, 11-15 yıl arası % 3,3, 16-20 yıl arası % 3,3, 21 yıl ve üzeri %1,1 olduğu gözükmemektedir.

6.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

İkiden fazla grubun bir anda karşılaştırılmalarını sağlamak için geliştirilen testler arasında en çok bilineni ve en yaygın olarak kullanılanı Tek Boyutlu Varyans analizidir. Bu testin ön şartlarından biri bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Bunun yanında bütün

grupların varyanslarının birbirine eşit olması da istenmektedir(Altunışık, vd, 2007; 183).

Bu testin amacı; bir faktöre ait çeşitli düzeylerin, bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya koymaktır. Tek Boyutlu Varyans analizi 0,05 anlamlılık düzeyini temel almaktadır. Buna göre 0,05 değerinden küçük değere sahip gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu, 0,05 değerinden büyük değere sahip gruplar arasında ise anlamlı bir farkın olmadığı yani grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmaktadır(Keskin, 2008; 127).

Bu araştırmada işletme çalışanlarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmama durumuna göre Tek Boyutlu Varyans analizi yapılmış olup çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 9:Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Ortalamaları

Tanımlayıcı İstatistikler

| | N | Min. | Max. | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------|----------|-------------|-------------|-----------------|-----------------------|
| Liderlik | 91 | 2,91 | 5,52 | 4,320 | ,436 |
| Politika ve Strateji | 91 | 3,10 | 5,00 | 4,329 | ,413 |
| Çalışanlar | 91 | 1,82 | 4,77 | 4,097 | ,474 |
| Geçerli N | 91 | | | | |

Tablo 9'a bakıldığında ankete katılan personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili verdiği cevapların ortalamaları gözükmektedir. Liderlik kriteriyle ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması 4,320 'dir. Politika ve Strateji kriteriyle ilgili verilen cevapların ortalaması 4,329'dir. Çalışanlar kriteriyle ilgili verilen cevapların ortalaması ise 4,097'tür. Yani bu sorulara cevap veren işletme personelinin işletmedeki Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriterleriyle ilgili anlayıştan memnun olduğu ve bu anlayışın işletme çalışanları tarafından benimsendiği gözükmektedir.

Tablo 10: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Eğitim Durumlarına Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Tek Boyutlu Varyans

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Toplamı | F | Anlam. |
|-------------------|---------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------|---------------|
| Liderlik | Gruplar Arası | 1,656 | 4 | ,414 | 2,301 | 0,65 |
| | Gruplar İçi | 15,477 | 86 | ,180 | | |
| | Toplam | 17,134 | 90 | | | |
| PS | Gruplar Arası | 1,906 | 4 | ,476 | 3,041 | 0,21 |
| | Gruplar İçi | 13,476 | 86 | ,157 | | |
| | Toplam | 15,382 | 90 | | | |
| Çalışanlar | Gruplar Arası | 663 | 4 | ,166 | ,648 | ,630 |
| | Gruplar İçi | 21,994 | 86 | ,256 | | |
| | Toplam | 22,657 | 90 | | | |

Tablo 10’da Abant Taksim International Palace’ta çalışan personelin, Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar kriterlerine ilişkin belirttikleri görüşlerin, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, Tek Boyutlu Varyans testi kullanılarak elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Bu hususlar göz önüne alınarak yukarıdaki tablodan elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından Liderlik kriteriyle ilgili verilen cevaplar incelendiğinde ($F = 2,301$ ve $P = 0,65 > 0,05$) eğitim durumuna göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından Politika ve Strateji kriteriyle ilgili verilen cevaplar incelendiğinde ($F = 3,041$ ve $P = 0,21 > 0,05$) eğitim durumuna göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından Çalışanlar kriteriyle ilgili verilen cevaplar incelendiğinde ($F = ,648$ ve $P = ,630 > 0,05$) eğitim durumuna göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 10'daki sonuçlara bakıldığında çalışanların vermiş olduğu cevapların, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamsız olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da bize işletme personelinin eğitim seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesinin düşük olması çalışanların EFQM boyutlarını anlamada zorluk çektiklerini göstermektedir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

| | | Ort. | Stan. Sap. | Stan. Hata | Alt Sınır | Üst Sınır | Min | Max |
|-------------------|-----------------|-------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------|------------|
| Liderlik | İlkokul Mezunu | 4,658 | ,287 | ,086 | 4,465 | 4,851 | 4,24 | 5,00 |
| | Ortaokul Mezunu | 4,354 | ,489 | ,154 | 4,004 | 4,704 | 3,73 | 5,52 |
| | Lise Mezunu | 4,245 | ,455 | ,058 | 4,129 | 4,362 | 2,91 | 5,00 |
| | Önlisans Mezunu | 4,409 | ,106 | ,043 | 4,297 | 4,520 | 4,33 | 4,55 |
| | Lisans Mezunu | 4,292 | ,017 | ,010 | 4,249 | 4,336 | 4,27 | 4,30 |
| | Toplam | 4,320 | ,436 | ,045 | 4,229 | 4,410 | 2,91 | 5,52 |
| PS | İlkokul Mezunu | 4,688 | ,330 | ,099 | 4,466 | 4,910 | 4,10 | 5,00 |
| | Ortaokul Mezunu | 4,157 | ,563 | ,178 | 3,754 | 4,559 | 3,10 | 4,52 |
| | Lise Mezunu | 4,287 | ,393 | ,503 | 4,186 | 4,388 | 3,24 | 5,00 |
| | Önlisans Mezunu | 4,428 | ,221 | ,090 | 4,196 | 4,660 | 4,14 | 4,67 |
| | Lisans Mezunu | 4,238 | ,000 | ,000 | 4,238 | 4,238 | 4,24 | 4,24 |
| | Toplam | 4,329 | ,413 | ,043 | 4,243 | 4,415 | 3,10 | 5,00 |
| Çalışanlar | İlkokul Mezunu | 4,458 | ,443 | ,133 | 4,160 | 4,756 | 4,05 | 5,00 |
| | Ortaokul Mezunu | 4,204 | ,525 | ,166 | 3,828 | 4,580 | 3,23 | 4,64 |
| | Lise Mezunu | 4,260 | ,540 | ,069 | 4,121 | 4,398 | 1,86 | 5,00 |
| | Önlisans Mezunu | 4,477 | ,074 | ,030 | 4,398 | 4,555 | 4,41 | 4,55 |
| | Lisans Mezunu | 4,227 | ,000 | ,000 | 4,227 | 4,227 | 4,23 | 4,23 |
| | Toplam | 4,291 | ,501 | ,052 | 4,186 | 4,395 | 1,86 | 5,00 |

Tablo 11'e baktığımızda araştırmaya katılan personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili genel değerlendirmelerinin eğitim durumuna göre ortalamaları verilmektedir. Buna göre ilkokul mezunlarının Liderlik kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,658, ortaokul mezunlarının 4,354, lise mezunlarının 4,245, önlisans mezunlarının 4,409, lisans mezunlarının ise 4,227'tür.

İlkokul mezunlarının Strateji ve Politika kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,688, ortaokul mezunlarının 4,157, lise mezunlarının 4,287, önlisans mezunlarının 4,4286, lisans mezunlarının ise 4,238'dir.

İlkokul mezunlarının Çalışanlar kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,458, ortaokul mezunlarının 4,204, lise mezunlarının 4,260, önlisans mezunlarının 4,477, lisans mezunlarının ise 4,227'tür.

Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi çalışanların eğitim durumlarına göre belirttikleri görüşlerin ortalamaları genel olarak yüksektir. Bu da işletmedeki çalışanların EFQM'in bu 3 boyutunu genel olarak anladığı ve uyguladığı gözükmektedir.

Tablo 12:Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Tek Boyutlu Varyans

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Toplamı | F | Anlam. |
|-------------------|---------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------|---------------|
| PS | Gruplar Arası | ,668 | 4 | ,172 | 1,006 | ,409 |
| | Gruplar İçi | 14,694 | 86 | ,171 | | |
| | Toplam | 15,382 | 90 | | | |
| Çalışanlar | Gruplar Arası | ,265 | 4 | ,066 | ,254 | ,906 |
| | Gruplar İçi | 22,392 | 86 | ,260 | | |
| | Toplam | 22,657 | 90 | | | |
| Liderlik | Gruplar Arası | ,074 | 4 | ,019 | ,093 | ,984 |
| | Gruplar İçi | 17,059 | 86 | ,198 | | |
| | Toplam | 17,134 | 90 | | | |

Tablo 12’de Abant Taksim International Palace’ta çalışan personelin, Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar kriterlerine ilişkin belirttikleri görüşlerin, çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, Tek Boyutlu Varyans testi kullanılarak elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Bu hususlar göz önüne alınarak yukarıdaki tablodan elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Liderlik kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ($F = ,093$ ve $P = ,984 > 0,05$) çalıştıkları bölümlere göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Politika ve Strateji kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ($F = 1,006$ ve $P = ,409 >$

0,05) çalıştıkları bölümlere göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ($F = ,254$ ve $P = ,906 > 0,05$) çalıştıkları bölümlere göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 12'deki sonuçlara bakıldığında çalışanların vermiş olduğu cevapların, çalışanların bölümlerine göre anlamsız olduğu gözükmektedir. Bu da bize çalışanların yapmış olduğu işlerin tam olarak kavranmadığını göstermektedir. dolayısıyla işletmedeki personelin işleriyle ilgili yeterli donanıma sahip olmadıkları gözükmektedir. Bundan dolayı da EFQM ile ilgili kavramları uygulamada güçlük çekmektedirler.

0,05) yaşlarına göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “(F = 1,317 ve P = ,270 > 0,05) çalıştıkları bölümlere göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 13’deki sonuçlara bakıldığında çalışanların vermiş olduğu cevapların, çalışanların yaşlarına göre anlamlı olduğu gözükmemektedir. Sadece Çalışanlar kriterine göre anlamsız olduğu gözükmemektedir. Bu da EFQM açısından yaş faktörünün önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Hangi yaş grubunun anlamlı cevaplar verdiği hangisinin vermediği Tablo 14’te ve Tablo 15’te gözükmemektedir.

Tablo 13:Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Tek Boyutlu Varyans

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Toplamı | F | Anlam. |
|-------------------|---------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------|---------------|
| PS | Gruplar Arası | 1,659 | 4 | ,415 | 2,599 | ,042 |
| | Gruplar İçi | 13,723 | 86 | ,160 | | |
| | Toplam | 15,382 | 90 | | | |
| Çalışanlar | Gruplar Arası | 1,308 | 4 | ,327 | 1,317 | ,270 |
| | Gruplar İçi | 21,349 | 86 | ,248 | | |
| | Toplam | 22,657 | 90 | | | |
| Liderlik | Gruplar Arası | 2,239 | 4 | ,560 | 3,233 | ,016 |
| | Gruplar İçi | 14,894 | 86 | ,173 | | |
| | Toplam | 17,134 | 90 | | | |

Tablo 13’de Abant Taksim International Palace’ta çalışan personelin, Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar kriterlerine ilişkin belirttikleri görüşlerin, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, Tek Boyutlu Varyans testi kullanılarak elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Bu hususlar göz önüne alınarak yukarıdaki tablodan elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Liderlik kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “(F = 3,233 ve P = ,016 < 0,05) yaşlarına göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Politika ve Strateji kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “(F = 2,599 ve P = ,042 <

Tablo 14:Çalışanların Politika ve Strateji2 Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar

| (I) yaş | (J) yaş | Ortalama Fark. (I-J) | Stan. Hata | Anlam. | 95% Güven Aralığı | | |
|-------------|--------------------|----------------------|------------|--------|-------------------|-----------|-------|
| | | | | | Alt Sınır | Üst Sınır | |
| PS | 25 ve daha altında | 26-30 arası | ,022 | ,139 | 1,00 | -,366 | ,411 |
| | | 31-35 arası | -,179 | ,100 | ,391 | -,459 | ,101 |
| | | 36-40 arası | -,054 | ,150 | ,996 | -,474 | ,365 |
| | | 41-45 arası | -,446* | ,157 | ,045 | -,886 | -,006 |
| | 26-30 arası | 25 ve daha altı | -,022 | ,139 | 1,00 | -,411 | ,366 |
| | | 31-35 arası | -,202 | ,140 | ,603 | -,592 | ,188 |
| | | 36-40 arası | -,076 | ,179 | ,993 | -,577 | ,423 |
| | | 41-45 arası | -,469 | ,185 | ,094 | -,986 | ,048 |
| | 31-35 arası | 25 ve daha altı | ,179 | ,100 | ,391 | -,101 | ,459 |
| | | 26-30 arası | ,202 | ,140 | ,603 | -,188 | ,592 |
| | | 36-40 arası | ,125 | ,151 | ,922 | -,296 | ,546 |
| | | 41-45 arası | -,267 | ,158 | ,448 | -,708 | ,174 |
| | 36-40 arası | 25 ve daha altı | ,054 | ,150 | ,996 | -,365 | ,474 |
| | | 26-30 arası | ,076 | ,179 | ,993 | -,423 | ,577 |
| | | 31-35 arası | -,125 | ,151 | ,922 | -,546 | ,296 |
| | | 41-45 arası | -,392 | ,194 | ,265 | -,933 | ,148 |
| 41-45 arası | 25 ve daha altı | ,446* | ,157 | ,045 | ,006 | ,886 | |
| | 26-30 arası | ,469 | ,185 | ,094 | -,048 | ,986 | |
| | 31-35 arası | ,267 | ,158 | ,448 | -,174 | ,708 | |
| | 36-40 arası | ,392 | ,194 | ,265 | -,148 | ,933 | |

Tablo 14'e baktığımızda araştırmaya katılan personelin Politika ve Strateji kriteriyle ilgili değerlendirmelerinin yaşlarına göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ele alınmaktadır. Buna göre 25 ve daha altı yaş grubunun belirttikleri görüşlerle 41–45 arası yaş grubunun belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bunun oranı 0,045'tir.

Bunun yanında 41–45 arası yaş grubunun görüşleriyle 25 ve daha altı yaş grubunun görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Bunun oranı ise 0,045'tir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel bir anlamlılık yoktur. Burada sadece 25 yaş ve altındakilerin vermiş olduğu cevapların anlamlı olmasının sebebi 25 yaş ve altındakilerin hem eğitim seviyelerinin diğer gruplardaki kişilere göre daha yüksek olması ve bunun yanında yaş olarak daha küçük olan kişilerin yeni yönetim anlayışlarına daha yatkın olmasından dolayıdır.

Tablo 15:Çalışanların Liderlik Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Yaşlarına Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar

| (I) yaş | (J) yaş | Ortalama Fark. (I-J) | Stan. Hata | Anlam. | 95% Güven Aralığı | | |
|-----------------|--------------------|----------------------|------------|--------|-------------------|-----------|-------|
| | | | | | Alt Sınır | Üst Sınır | |
| Liderlik | 25 ve daha altında | 26-30 arası | -,101 | ,145 | ,957 | -,506 | ,303 |
| | | 31-35 arası | -,296* | ,104 | ,045 | -,589 | -,004 |
| | | 36-40 arası | -,285 | ,157 | ,368 | -,723 | ,151 |
| | | 41-45 arası | -,456 | ,164 | ,052 | -,914 | ,001 |
| | 26-30 arası | 25 ve daha altı | ,101 | ,145 | ,957 | -,303 | ,506 |
| | | 31-35 arası | -,195 | ,146 | ,669 | -,602 | ,211 |
| | | 36-40 arası | -,184 | ,187 | ,861 | -,705 | ,336 |
| | | 41-45 arası | -,355 | ,193 | ,360 | -,893 | ,183 |
| | 31-35 arası | 25 ve daha altı | ,296* | ,104 | ,045 | ,004 | ,589 |
| | | 26-30 arası | ,195 | ,146 | ,669 | -,211 | ,602 |
| | | 36-40 arası | ,010 | ,157 | 1,000 | -,428 | ,449 |
| | | 41-45 arası | -,159 | ,165 | ,869 | -,619 | ,300 |
| | 36-40 arası | 25 ve daha altı | ,285 | ,157 | ,368 | -,151 | ,723 |
| | | 26-30 arası | ,184 | ,187 | ,861 | -,336 | ,705 |
| | | 31-35 arası | -,010 | ,157 | 1,000 | -,449 | ,428 |
| | | 41-45 arası | -,170 | ,202 | ,916 | -,733 | ,393 |
| 41-45 arası | 25 ve daha altı | ,456 | ,164 | ,052 | -,001 | ,914 | |
| | 26-30 arası | ,355 | ,193 | ,360 | -,183 | ,893 | |
| | 31-35 arası | ,159 | ,165 | ,869 | -,300 | ,619 | |
| | 36-40 arası | ,170 | ,202 | ,916 | -,393 | ,733 | |

Tablo 15'e baktığımızda araştırmaya katılan personelin Liderlik kriteriyle ilgili değerlendirmelerinin yaşlarına göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ele alınmaktadır. Buna göre 25 ve daha altı yaş grubunun belirttikleri görüşlerle arası 31–35 yaş grubunun belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bunun oranı 0,45'tir.

Bunun yanında 31–35 arası yaş grubunun görüşleriyle 25 ve daha altı yaş grubunun görüşleri arasında da anlamlı bir farklılık vardır. Bunun oranı ise 0,45'tir. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel bir anlamlılık yoktur.

Tablo 16:Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Tek Boyutlu Varyans

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Toplamı | F | Anlam. |
|-------------------|---------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------|---------------|
| PS | Gruplar Arası | 1,876 | 4 | ,469 | 2,986 | ,023 |
| | Gruplar İçi | 13,506 | 86 | ,157 | | |
| | Toplam | 15,382 | 90 | | | |
| Çalışanlar | Gruplar Arası | 3,102 | 4 | ,755 | 3,410 | ,012 |
| | Gruplar İçi | 19,555 | 86 | ,227 | | |
| | Toplam | 22,657 | 90 | | | |
| Liderlik | Gruplar Arası | 2,324 | 4 | ,581 | 3,374 | ,013 |
| | Gruplar İçi | 14,809 | 86 | ,172 | | |
| | Toplam | 17,134 | 90 | | | |

Tablo 16’da Abant Taksim International Palace’ta çalışan personelin, Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar kriterlerine ilişkin belirttikleri görüşlerin, çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, Tek Boyutlu Varyans testi kullanılarak elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Bu hususlar göz önüne alınarak yukarıdaki tablodan elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Liderlik kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ($F = 3,374$ ve $P = ,013 < 0,05$) çalışma sürelerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Politika ve Strateji kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ($F = 2,986$ ve $P = ,023 < 0,05$) çalışma sürelerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen yukarıdaki Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ($F = 3,410$ ve $P = ,012 < 0,05$) çalıştıkları sürelerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların çalışma süreleriyle verdiği cevaplar arasında anlamlı farklılık olmasının sebebi çalışanların uzun süre aynı işletmede çalışmış olmasından dolayıdır. Çünkü bir personel uzun yıllar aynı işletmede çalıştığı zaman yaptığı işte uzmanlaşıp müşterilerin memnuniyetini artırmaktadır. Bu da hem otel açısından hem de personel açısından avantajlar sağlamaktadır.

Tablo 17:Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

| | | Ort. | Stan. Sap. | Stan. Hata | Alt Sınır | Üst Sınır | Min | Max |
|-------------------|-------------|--------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------|------------|
| Liderlik | 1 Yıldan az | 4,239 | ,253 | ,073 | 4,079 | 4,400 | 3,73 | 4,58 |
| | 1–5 Yıl | 4,187 | ,539 | ,091 | 4,002 | 4,373 | 2,91 | 4,91 |
| | 6–10 Yıl | 4,384 | ,322 | ,053 | 4,277 | 4,492 | 3,73 | 5,52 |
| | 11–15 Yıl | 4,697 | ,262 | ,151 | 4,045 | 5,348 | 4,55 | 5,00 |
| | 16–20 Yıl | 4,833 | ,333 | ,166 | 4,302 | 5,363 | 4,33 | 5,00 |
| | Total | 4,320 | ,436 | ,045 | 4,229 | 4,410 | 2,91 | 5,52 |
| PS | 1 Yıldan az | 4,369 | ,162 | ,046 | 4,265 | 4,472 | 4,10 | 4,57 |
| | 1–5 Yıl | 4,254 | ,435 | ,073 | 4,104 | 4,404 | 3,24 | 5,00 |
| | 6–10 Yıl | 4,296 | ,419 | ,069 | 4,156 | 4,436 | 3,10 | 5,00 |
| | 11–15 Yıl | 4,777 | ,192 | ,111 | 4,299 | 5,255 | 4,67 | 5,00 |
| | 16–20 Yıl | 4,833 | ,333 | ,166 | 4,302 | 5,363 | 4,33 | 5,00 |
| | Total | 4,329 | ,413 | ,043 | 4,243 | 4,415 | 3,10 | 5,00 |
| Çalışanlar | 1 Yıldan az | 4,537 | ,227 | ,065 | 4,393 | 4,682 | 4,14 | 4,77 |
| | 1–5 Yıl | 4,154 | ,610 | ,103 | 3,944 | 4,364 | 1,86 | 5,00 |
| | 6–10 Yıl | 4,249 | ,401 | ,066 | 4,115 | 4,383 | 3,23 | 5,00 |
| | 11–15 Yıl | 4,697 | ,262 | ,151 | 4,045 | 5,348 | 4,55 | 5,00 |
| | 16–20 Yıl | 4,829 | ,340 | ,170 | 4,287 | 5,372 | 4,32 | 5,00 |
| | Total | 4,291 | ,501 | ,052 | 4,186 | 4,395 | 1,86 | 5,00 |

Tablo 17'ye baktığımızda araştırmaya katılan personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili genel değerlendirmelerinin çalışma sürelerine göre ortalamaları verilmektedir. Buna göre 1 yıldan az çalışanların Liderlik kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,239, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 4,187, 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 4,384, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 4,697, 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması ise 4,833'tür.

1 yıldan az çalışanların Strateji ve Politika kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,369, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 4,254, 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 4,296, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 4,777, 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması ise 4,833'tür.

1 yıldan az çalışanların Çalışanlar kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,537, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 4,154, 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 4,249, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 4,697, 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması ise 4,829'tir.

Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi çalışanların çalışma sürelerine göre belirttikleri görüşlerin ortalamaları genel olarak yüksektir. Bu da işletmedeki çalışanların EFQM'in bu 3 boyutunu genel olarak anladığı ve uyguladığı gözükmektedir.

Tablo 18:Çalışanların Liderlik Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar

| (I) süre | (J) süre | Ortalama Fark. (I-J) | Stan. Hata | Anlam. | 95% Güven Aralığı | | |
|-----------------|------------|----------------------|------------|--------|-------------------|-----------|-------|
| | | | | | Alt Sınır | Üst Sınır | |
| Liderlik | 1 Yıdan Az | 1-5 Yıl | ,052 | ,138 | ,996 | -,334 | ,438 |
| | | 6-10 Yıl | -,145 | ,137 | ,830 | -,529 | ,239 |
| | | 11-15 Yıl | -,457 | ,267 | ,436 | -1,203 | ,289 |
| | | 16-20 Yıl | -,593 | ,239 | ,106 | -1,261 | ,074 |
| | 1-5 Yıl | 1 Yıdan Az | -,052 | ,138 | ,996 | -,438 | ,334 |
| | | 6-10 Yıl | -,197 | ,097 | ,268 | -,469 | ,075 |
| | | 11-15 Yıl | -,509 | ,249 | ,256 | -1,204 | ,186 |
| | | 16-20 Yıl | -,645* | ,219 | ,033 | -1,255 | -,035 |
| | 6-10 Yıl | 1 Yıdan Az | ,145 | ,137 | ,830 | -,239 | ,529 |
| | | 1-5 Yıl | ,197 | ,097 | ,268 | -,075 | ,469 |
| | | 11-15 Yıl | -,312 | ,249 | ,721 | -1,006 | ,382 |
| | | 16-20 Yıl | -,448 | ,218 | ,250 | -1,057 | ,160 |
| | 11-15 Yıl | 1 Yıdan Az | ,457 | ,267 | ,436 | -,289 | 1,203 |
| | | 1-5 Yıl | ,509 | ,249 | ,256 | -,186 | 1,204 |
| | | 6-10 Yıl | ,312 | ,249 | ,721 | -,382 | 1,006 |
| | | 16-20 Yıl | -,136 | ,316 | ,993 | -1,019 | ,746 |
| 16-20 Yıl | 1 Yıdan Az | ,593 | ,239 | ,106 | -,074 | 1,261 | |
| | 1-5 Yıl | ,645* | ,219 | ,033 | ,035 | 1,255 | |
| | 6-10 Yıl | ,448 | ,218 | ,250 | -,160 | 1,057 | |
| | 11-15 Yıl | ,136 | ,316 | ,993 | -,746 | 1,019 | |

Tablo 18'e baktığımızda araştırmaya katılan personelin Liderlik kriteriyle ilgili değerlendirmelerinin çalışma sürelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ele alınmaktadır. Buna göre 1-5 yıl arası çalışanların belirttikleri görüşlerle arası 16-20 yıl arası çalışanların belirttikleri görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bunun oranı 0,33'tür. Diğer gruplar arasında ise istatistiksel bir anlamlılık yoktur.

1-5 yıl arası çalışanların vermiş olduğu cevaplarla 16-20 yıl arası çalışanların vermiş olduğu cevaplar arasındaki anlamlı farklılığın sebebi, 16-20 yıl arası çalışanların alanlarıyla alakalı daha fazla pratik ve teorik bilgiye sahip olmalarıdır. Bunun yanında 16-20 yıl arası çalışanların diğerlerine göre daha fazla tecrübe edinmiş olmalarından dolayıdır. Buna bağlı olarak daha fazla tecrübe edinen ve işiyle ilgili daha fazla bilgiye sahip olan kişi ya da gruplar doğal olarak Liderlik kriteriyle ilgili kavramları daha iyi anlayıp uygulayacaklardır.

Tablo 19:Çalışanların Politika ve Strateji Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar

| (I) süre | (J) süre | Ortalama Fark. (I-J) | Stan. Hata | Anlam. | 95% Güven Aralığı | | |
|-----------|------------|----------------------|------------|--------|-------------------|-----------|-------|
| | | | | | Alt Sınır | Üst Sınır | |
| PS | 1 Yıdan Az | 1-5 Yıl | ,114 | ,132 | ,909 | -,254 | ,484 |
| | | 6-10 Yıl | ,073 | ,131 | ,981 | -,293 | ,439 |
| | | 11-15 Yıl | -,408 | ,255 | ,503 | -1,121 | ,304 |
| | | 16-20 Yıl | -,464 | ,228 | ,261 | -1,101 | ,173 |
| | 1-5 Yıl | 1 Yıdan Az | -,114 | ,132 | ,909 | -,484 | ,254 |
| | | 6-10 Yıl | -,041 | ,093 | ,992 | -,302 | ,218 |
| | | 11-15 Yıl | -,523 | ,238 | ,191 | -1,187 | ,140 |
| | | 16-20 Yıl | -,578 | ,209 | ,052 | -1,161 | ,003 |
| | 6-10 Yıl | 1 Yıdan Az | -,073 | ,131 | ,981 | -,439 | ,293 |
| | | 1-5 Yıl | ,041 | ,093 | ,992 | -,218 | ,302 |
| | | 11-15 Yıl | -,481 | ,237 | ,263 | -1,144 | ,181 |
| | | 16-20 Yıl | -,537 | ,208 | ,084 | -1,118 | ,043 |
| | 11-15 Yıl | 1 Yıdan Az | ,408 | ,255 | ,503 | -,304 | 1,121 |
| | | 1-5 Yıl | ,523 | ,238 | ,191 | -,140 | 1,187 |
| | | 6-10 Yıl | ,481 | ,237 | ,263 | -,181 | 1,144 |
| | | 16-20 Yıl | -,055 | ,302 | 1,000 | -,898 | ,787 |
| 16-20 Yıl | 1 Yıdan Az | ,464 | ,228 | ,261 | -,173 | 1,101 | |
| | 1-5 Yıl | ,578 | ,209 | ,052 | -,003 | 1,161 | |
| | 6-10 Yıl | ,537 | ,208 | ,084 | -,043 | 1,118 | |
| | 11-15 Yıl | ,055 | ,302 | 1,000 | -,787 | ,898 | |

Tablo 19'a baktığımızda araştırmaya katılan personelin Politika ve Strateji kriteriyle ilgili değerlendirmelerinin çalışma sürelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ele alınmaktadır. Buna göre herhangi bir grup arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 20:Çalışanların Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arasındaki Karşılaştırmalar

Çoklu Karşılaştırmalar

| (I) süre | (J) süre | Ortalama Fark. (I-J) | Stan. Hata | Anlam. | 95% Güven Aralığı | |
|------------------------------|------------|----------------------|------------|--------|-------------------|-----------|
| | | | | | Alt Sınır | Üst Sınır |
| Çalışanlar 1 Yıdan Az | 1-5 Yıl | ,383 | ,159 | ,124 | -,061 | ,827 |
| | 6-10 Yıl | ,288 | ,158 | ,368 | -,152 | ,729 |
| | 11-15 Yıl | -,159 | ,307 | ,985 | -1,016 | ,698 |
| | 16-20 Yıl | -,291 | ,275 | ,827 | -1,058 | ,475 |
| 1-5 Yıl | 1 Yıdan Az | -,383 | ,159 | ,124 | -,827 | ,061 |
| | 6-10 Yıl | -,094 | ,112 | ,916 | -,408 | ,218 |
| | 11-15 Yıl | -,542 | ,286 | ,330 | -1,341 | ,256 |
| | 16-20 Yıl | -,675 | ,251 | ,065 | -1,376 | ,026 |
| 6-10 Yıl | 1 Yıdan Az | -,288 | ,158 | ,368 | -,729 | ,152 |
| | 1-5 Yıl | ,094 | ,112 | ,916 | -,218 | ,408 |
| | 11-15 Yıl | -,447 | ,286 | ,525 | -1,245 | ,350 |
| | 16-20 Yıl | -,580 | ,250 | ,151 | -1,279 | ,119 |
| 11-15 Yıl | 1 Yıdan Az | ,159 | ,307 | ,985 | -,698 | 1,016 |
| | 1-5 Yıl | ,542 | ,286 | ,330 | -,256 | 1,341 |
| | 6-10 Yıl | ,447 | ,286 | ,525 | -,350 | 1,245 |
| | 16-20 Yıl | -,132 | ,364 | ,996 | -1,147 | ,882 |
| 16-20 Yıl | 1 Yıdan Az | ,291 | ,275 | ,827 | -,475 | 1,058 |
| | 1-5 Yıl | ,675 | ,251 | ,065 | -,026 | 1,376 |
| | 6-10 Yıl | ,580 | ,250 | ,151 | -,119 | 1,279 |
| | 11-15 Yıl | ,132 | ,364 | ,996 | -,882 | 1,147 |

Tablo 20'ye baktığımızda araştırmaya katılan personelin Çalışanlar kriteriyle ilgili değerlendirmelerinin çalışma sürelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlılık düzeyleri ele alınmaktadır. Buna göre herhangi bir grup arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.3. Çalışanların Demografik Özelliklerine T-testi Sonuçları

T-testi sosyal bilimlerin birçok alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biridir. T- dağılımı özellikle örnek boyutu 30'un altında olduğunda yararlı olan simetrik yapılu bir çan eğrisi şeklindedir(Altunışık, v.d., 2007; 172).

T testinin amacı daha çok söz konusu olan değişkenle ilgili olarak değişik gruplar arasında istatistiksel anlamda herhangi bir farkın olup olmadığını araştırmaktır. T testi veri özelliklerine göre sınıflandırmada parametrik testler arasında yer alır. T testi farklılıkları inceleyen testlerdendir(Uluğ, 2007;5).

Bu araştırmada işletme çalışanlarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmama durumuna göre T-testi yapılmış olup çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 21: Çalışanların Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar Kriterleriyle İlgili Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre T- Testi Sonuçları**Bağımsız Örnek Testi**

| | | Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi | | Eşitlik Araçları İçin T-testi | | | | | | |
|-------------------|------------------------------------|--|------------|-------------------------------|-----------------|------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|-----------|
| | | F | Anlamlılık | t | Serbestlik Der. | Anlam. (2) | Ortalama Farklılıklar | Stan. Hata Farklılıkları | 95% Güven Aralığı | |
| | | | | | | | | | Alt Sınır | Alt Sınır |
| Liderlik | Eşit Değişkenlerle Kabul edilen | 10,493 | ,002 | 3,311 | 89 | ,001 | ,28757 | ,08685 | ,11501 | ,46013 |
| | Eşit Değişkenlerle Kabul edilmeyen | | | 3,254 | 66,310 | ,002 | ,28757 | ,08839 | ,11112 | ,46402 |
| PS | Eşit Değişkenlerle Kabul edilen | 8,174 | ,005 | 2,147 | 89 | ,034 | ,18258 | ,08503 | ,01362 | ,35154 |
| | Eşit Değişkenlerle Kabul edilmeyen | | | 2,115 | 70,750 | ,038 | ,18258 | ,08631 | ,01047 | ,35469 |
| Çalışanlar | Eşit Değişkenlerle Kabul edilen | 7,903 | ,006 | 1,867 | 89 | ,065 | ,19380 | ,10383 | -,01251 | ,40010 |
| | Eşit Değişkenlerle Kabul edilmeyen | | | 1,832 | 64,336 | ,072 | ,19380 | ,10580 | -,01753 | ,40513 |

Tablo 21’de Abant Taksim International Palace’ta çalışan personelin, Liderlik, Strateji ve Politika ve Çalışanlar kriterlerine ilişkin belirttikleri görüşlerin, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, T-testi kullanılarak elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Bu hususlar göz önüne alınarak yukarıdaki tablodan elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen yukarıdaki Liderlik kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “(F = 10,493 ve P = ,001 < 0,05) cinsiyetlerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen yukarıdaki Politika ve Strateji kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “(F = 8,174 ve P = ,034 < 0,05) cinsiyetlerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen yukarıdaki Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde “(F = 7,903 ve P = ,072 > 0,05) cinsiyetlerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 21’deki sonuçlara bakıldığında çalışanların ağırlıklı olarak EFQM kriterlerini anladığı ve uyguladığı gözükmektedir. İşletme personelinin Çalışanlar kriteriyle ilgili belirttikleri görüşlerin anlamsız olmasının sebebi çalışanların yöneticilerinden çekinmeleridir. Yapmış olduğumuz anketler yöneticilerin bilgisi dâhilinde olduğu için çalışanlar baskı altında anketleri cevaplamış olabilir. Bu yüzden personelin Çalışanlar kriteriyle ilgili belirttikleri görüşler anlamsız olarak gözükmektedir.

Tablo 22:Araştırmaya Katılan Personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar Kriteriyle İlgili Genel Değerlendirmelerinin Cinsiyetlerine Göre Ortalamaları

Grup İstatistikleri

| | Cinsiyet | N | Ortalama | Standart Sapma | Stan. Hata Ortalamaları |
|-------------------|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| Liderlik | Erkek | 47 | 4,459 | ,287 | ,041 |
| | Kadın | 44 | 4,171 | ,516 | ,077 |
| PS | Erkek | 47 | 4,417 | ,303 | ,044 |
| | Kadın | 44 | 4,234 | ,491 | ,074 |
| Çalışanlar | Erkek | 47 | 4,384 | ,330 | ,048 |
| | Kadın | 44 | 4,191 | ,624 | ,094 |

Tablo 26'ya baktığımızda araştırmaya katılan personelin Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili genel değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre ortalamaları verilmektedir. Buna göre Erkeklerin Liderlik kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,459, Kadınların ortalaması ise 4,171'tir.

Buna ek olarak Erkeklerin Politika ve Strateji kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,417, Kadınların ortalaması ise 4,234'dir.

Bunun yanında Erkeklerin Çalışanlar kriteriyle ilgili görüşlerinin ortalaması 4,384, Kadınların ortalaması ise 4,191'dir.

Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi çalışanların cinsiyetlerine göre belirttikleri görüşlerin ortalamaları genel olarak yüksektir. Bu da işletmedeki çalışanların EFQM'in bu 3 boyutunu genel olarak anladığı ve uyguladığı gözükmektedir.

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Günümüzde yok edici bir rekabetin yaşandığı ve temel unsurun müşteri olduğu dünya ticaretinde işletmelerin hayatta kalabilmek ve büyüebilmek için doğru yönetilmesi gerekmektedir. İşletmeler için başarıya giden yol müşteriye kazanmaktır. Kar etmek, markalaşmak, daha çok Pazar payına sahip olmak ve firmanın büyümesini sağlamak, müşteri memnuniyetini artırmaktan geçmektedir.

İşletmeler gelecekte var olmak ve marka haline gelmek istiyorlarsa müşterilerinin ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretmek zorundadırlar. Bu anlayışı benimseyen firmaların günümüzde ne kadar başarılı olduğu gözükmektedir. Örneğin, bir inşaat firması 10.000 konutluk dev bir proje hazırladığında daha konutlar teslim edilmeden bütün evlerini satmış ve inanılmaz bir başarıya imza atmıştı. Şirketin yöneticilerine bu başarıyı nasıl elde ettiniz diye sorulunca, verdiği cevap örnek alınması gereken bir anlayışın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Şirket yöneticisi; biz bu projeyi hazırlamadan önce insanlara “Nasıl bir ev isterdiniz?, Nasıl bir ev hayaliniz var?” gibi sorular sorduk ve insanların ihtiyaçlarına göre proje hazırladık diye cevap vermiştir.

Yukarıdaki örnekte de gözüktüğü gibi insan ihtiyaçlarına önem veren, onların ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üreten işletmeler başarıyı yakalamıştır ve yakalayacaktır. Bunun yanında iç müşteri dediğimiz çalışanlar kavramı da çok önemlidir. Müşteri memnuniyetini artırmanın önemli bir sebebi de çalışanların memnuniyetini artırmaktır. Tatmin olmuş bir personel işletmesine kendi işletmesi diyerek sahip çıkar ve bu da müşteri memnuniyetini artırır.

Hem dış müşterilerin hem de iç müşterilerin tatmini sağlayan, bunun yanında işletmenin mükemmelliğe giden yolda nerde olduğunu gösteren ve işletmenin

yanlışlarını düzeltip olması gereken noktayı gösteren EFQM Mükemmellik Modeli işletmeler için benimsenmesi gereken önemli bir yönetim anlayışıdır.

Bu araştırmada EFQM Mükemmellik Modelinin turizm işletmeleri üzerinde uygulanmasının işletmeler açısından önemi irdelenmiştir. Anket yönteminin işletme personeline uygulanmasının sebebi, çalışanların vereceği cevapların bu işletmede EFQM Mükemmellik Modelinin ne derecede uygulandığını ya da benimsendiğini anlamaktır.

Elde edilen verilere dayanarak Abant Taksim International Palace Otelinde çalışan personelin büyük bir kısmı 26-40 yaş aralığındadır. Bunun yanında çalışanların eğitim seviyeleri ise düşük seviyededir. Çalışanların az bir kısmı üniversite mezunudur.

Bu işletmedeki personelin hem eğitim seviyelerinin düşük olması hem de çalışanların yaş aralığının üst seviyelerde olması işletme için sıkıntılar oluşturabilir. Bu problemlere karşı müşteri memnuniyetinin fazla olması da ilginç bir gelişmedir. Bu memnuniyetin fazla olmasının en büyük sebebi ise işgücü değişim oranının düşük olmasından dolayıdır.

Bu işletmedeki çalışanların işgücü değişim oranına baktığımızda yarısından en az 10 yıldan beri aynı işletmede çalışmaktadır. İşgücü değişim oranı düşük olduğu için personel seneler boyu edinmiş olduğu tecrübeyi ve uzmanlığı müşterilere yansıtınca müşterilerin memnuniyeti de doğal olarak artmaktadır.

Bunun yanında dikkatimizi çeken bir başka faktör ise çalışanların EFQM Mükemmellik Modeliyle ilgili vermiş oldukları cevaplarının genel ortalamalarının yüksek olmasıdır. Yani çalışanların eğitim seviyeleri düşük olmalarına Liderlik kriteriyle vermiş oldukları cevapların ortalaması 4,320'dir. Politika ve Strateji kriteriyle ilgili verdiklerin cevapların ortalaması ise 4,329, Çalışanlar kriteriyle ilgili vermiş oldukların cevapların ortalaması ise 4,097'dir. Genel ortalama ise 4,248'dir. Yani çalışanlar EFQM Modeliyle ilgili birçok kavramı anladıklarını ve uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Bununla ilgili olarak çelişkili sonuçlarda bulunmaktadır. Örneğin; araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, eğitim durumlarına göre

verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık yoktur. Yani 3 kritere verilen cevaplar 0,05 anlamlılık düzeyinin altındadır. Bu da çelişkili bir sonuç olarak gözükmemektedir.

Bu sonuçlar arasında anlamlı farklılık olmamasının sebebi ise çalışanların anket sorularını hızlı okuyarak anlamadan cevaplamasıdır. Çalışanların soruları geçiştirerek okuyup anlamadan cevapladığı için, sonuçlar arasında anlamlı bir farklılık gözükmemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, çalıştıkları bölümlere göre verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu da yukarıdaki durumun özeti gibidir.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen Liderlik, Politika ve Strateji kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, yaşlarına göre verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık vardır. Sadece Çalışanlar kriteriyle ilgili yaşlarına göre verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık yoktur. İki kriterle ilgili olumlu sonuçların çıkması tecrübeyle ve uzmanlaşmayla ilgilidir.

Otel işletmelerinde Kaizen(Sürekli Gelişme) anlayışının hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Herkes kendi alanında uzmanlaşmalı ve müşterilerinin tatminini artırmalıdır. Bunun yolu da bu anlayıştan ve EFQM Mükemmellik Modelini benimsemekten geçmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlara yönetilen Liderlik, Politika ve Strateji ve Çalışanlar kriteriyle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, çalışma sürelerine göre verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık vardır. Bu farklılıkların olması da kalite anlayışıyla ilgilidir. Çünkü kalite anlayışını benimsemiş bir işletme öncelikle personelini uzun yıllar elinde tutmalıdır. Onu eğitip kalifiye olmasını sağlamalıdır. Bunu yapmadığı zaman mükemmelliği yakalaması imkansızdır.

Araştırmaya katılan personelin cinsiyetleri de sonuçları etkilemektedir. İşletmede çalışan bayanların Liderlik kriteriyle ilgili vermiş oldukları cevapların ortalamasına baktığımızda bu ortalama 4,171 olarak gözükmemektedir. Erkeklerin Liderlik kriteriyle ilgili vermiş oldukları cevapların ortalaması ise 4,459'dur. İşletmede çalışan bayanların Politika ve Strateji kriteriyle ilgili vermiş oldukları cevapların ortalamasına baktığımızda bu ortalama 4,234 olarak gözükmemektedir.

Erkeklerin Politika ve Strateji kriteriyle ilgili vermiş oldukları cevapların ortalaması ise 4,417'dir. İşletmede çalışan bayanların Çalışanlar kriteriyle ilgili vermiş oldukları cevapların ortalamasına baktığımızda bu ortalama 4,191 olarak gözükmektedir. Erkeklerin Çalışanlar kriteriyle ilgili vermiş oldukları cevapların ortalaması ise 4,384'tür.

Dolayısıyla cinsiyetlere göre farklılıklar açık bir şekilde gözükmektedir. bayanlarla erkekler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunun sebebine baktığımızda yine eğitim problemi ön plana çıkmaktadır. Bayanların eğitim seviyeleriyle erkeklerin eğitim seviyeleri farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden bayanların modelle ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması düşüktür.

Araştırmayla ilgili çıkan sonuçlara genel olarak bakacak olursak, EFQM Mükemmellik Modeli bu işletmedeki personel tarafından istenilen seviyede hayata geçirilememiştir. Ancak EFQM'in bazı kavram ve kriterleri de uygulanmakta ve başarılı sonuçlar alınmaktadır. Bu işletmede bu modelin uygulanamamasının birçok sebebi vardır. Öncelikle işletme personelinin eğitim seviyesi yükseltilmelidir ve çalışanlara hizmet içi eğitimlerle bu modelin özünü ve modelin hassas yönleri anlatılmalıdır.

Buna rağmen işletmenin misyon ve vizyonunda mükemmelliğe erişmek için bazı strateji ve politikalar bulunması da gelecek adına umut verici bir gelişmedir. İşletme optimum bir seviye de olmasa da bu modelin bazı kriterlerini ve temel anlayışlarını personeline kavratma ve uygulatmada başarıyı yakalaşmıştır.

7.2. Öneriler

Bu çalışma sonucunda araştırmacılara önerebileceğim en önemli mevzu; turizm işletmeleri insan gücüne dayalı işletmeler olduğu için insana yani hem iç müşterilerine (personeline) hem de dış müşterilerine (turistlere) göre kendini şekillendirmesi gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyetinden geçtiği için çalışanlara önem verilmelidir. Onları hizmet içi eğitimlerle geliştirmeli ve onların işletme için çok önemli birer parça oldukları hissettirilmeli ve işletmelerine sahip çıkma duygusu kazandırılmalıdır. Yukarıda anlatmış olduğum iç müşteri ve dış müşteri kavramı EFQM Mükemmellik Modelinin temel kavramları arasında yer almaktadır.

Bu modelle ilgili araştırma sürecinde zorluğunu çektiğimiz en büyük problem anketin sağlıklı ve anlaşılır bir şekilde cevaplanmasıdır. Çünkü sorular fazla ya da zor olduğu zaman araştırmaya katılan kişiler anketi hızlıca ve anlamadan cevaplamaktadırlar. Dolayısıyla araştırmacılar anket sorularını kolay ve kısa bir şekilde hazırlarlarsa anket sonuçları da o ölçüde sağlıklı ve güvenilir olacaktır.

İşletme açısından bu modelin uygulamasında yaşanan sıkıntılar bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticileri öncelikle “Eğitim Seviyenin Yükseltilmesi”, “İşgücü Değişim Oranının Düşük Olması” ve “İç Müşteri” gibi kavramlara önem vermelidirler. Çünkü Mükemmelliğe giden yol işletme personelinin geçmektedir. Siz ne kadar büyük ve güzel ve harika bir işletme kursanız da içinde hizmet verecek olan kişi “insan” olduğu için onu yetiştirmek gerekir. Yoksa yapmış olduğunuz o mükemmel binanın hiçbir kıymeti kalmayacaktır.

Bu modele duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Otel işletmeleri bu modeli kendilerine rehber olarak seçmeli ve bu yoldan ayrılmamalıdır. Hızla değişen bu dünyada ayakta kalabilmenin tek yolu budur. İnsanlar üretilen her malı ve hizmeti tercih etmemektedirler. İnsanlar ihtiyaçlarına göre kaliteli, ucuz ve memnun kalacakları bir ürün almaktadırlar. Dolayısıyla bizlere düşün görev onların ihtiyaçlarını karşılayacak ve kullandıktan sonra da onları tatmin edecek mal ve hizmet üretmektir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ardügen, Y. (2006). EFQM Mükemmellik Modeli ve Balance Scorecard, <http://www.arqe.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx>, Erişim Tarihi: 21.02.2010.
- Arqe Danışmanlık. (2006). EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu, www.arqe10.com/tkydosyalar/efqm_mukemmellik_modeli.doc, Erişim Tarihi: 03.03.2010.
- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, O. (2009). **Kalite Mükemmellik Modeli ve Denge Skor Kartını Birleştiren Bir Değerleme Modeli Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aymankuy, Ş. (2005). **Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Basım, N. , Şeşen, H. (2009). EFQM Mükemmellik Modeli, www.kurumsalsistem.com/index.../94-efqm-mukemmellik-modeli, Erişim Tarihi: 22.11.2010.
- Baykara, S. (1999). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Benek, İ. (2007). **Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Beşkese, A. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi Kalite Güvence Sistemleri ve Türkiye'deki Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T. (1999). **Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bostan, F. (2005). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çalışkan, F. (2006). **Self Assesment Study of the Perception for the Management of Human Resources in Turkish Public Institutions Based on the EFQM Excellence Model**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Candeğer, A. (2008). **Deniz Okulları Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çaylak, A. (2005). **Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Antakya.
- Cengiz, E. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi Geçiş Süreci ve Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Demirdaş, H. (1997). **Temel Eğitimde Vizyon ve Konsensüs Arayışları: Toplam Kalite Yönetimi Modeli ve Bir Anket Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dikmen, T. (2010). **EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Duman, E. (2009). **EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EFQM, (2003). About EFQM, <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, Erişim Tarihi: 21.09.2009.
- Emanet, H. (2007). **EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, E. (2006). **İlk ve Orta Öğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Avrupa Mükemmellik Modeli Liderlik Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erişti, B. (2004). **Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri için Uyarlaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Erlich, C. (2006). **The EFQM Model and Work Motivation**, *Routledge*, 17(2), 131-140.
- Eroğlu, E. (2007). **Kamu Eğitim ve Sağlık Kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının İncelenmesi Eskişehir Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eyitmiş, A. (2000). **Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.'de ISO 9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi**, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gaziantep Üniversitesi Kütüphanesi. (2008). EFQM Mükemmellik Modeli, www1.gantep.edu.tr/~akreditasyon/EFQM.doc, Erişim Tarihi: 18.07.2009.

- Gümüşsuyu, Ç. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi ve Orta Ölçekli Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Helvacıoğlu, H. (1999). **Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Geliştirmedeki Yeri, Önemi ve Uygulamadan Örnekler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kağnıcıoğlu, H. Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf, Erişim Tarihi: 18.04.2011.
- Kalder. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli, www.sigmacenter.com.tr/kutuphane/tkyefqm.pdf, Erişim Tarihi: 22.11.2009.
- Karatay, M. (2009). Araştırmada Örnekleme, 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc, Erişim Tarihi: 22.12.2009.
- Kara, E. (2009). **Yerel Yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kaya, S. , Aşkar, D. , Üçğöl Ö. ve Reyhani M. (2007). **Konfeksiyon Sektörü İçin ISO 9000:2000 ve EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması**, Tekstil ve Konfeksiyon, 4, 273-278.
- Kıngır, S. (2006). **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, (2. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kıran, A. (2003). **Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kimyatürk. (2008). EFQM Mükemmellik Modeli, <http://www.kimyaturk.net/index.php?topic=14313.0>, Erişim Tarihi: 13.10.2009.

- Koçal, S. (1998). **Yüksek Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Hizmet Birimi, Öğrenci ve Öğretim Elemanı Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kosova, A. (2008). EFQM Mükemmellik Modeli Bilgilendirme, [kkk.pau.edu.tr...pamukkale%20univ.model%20tanitimA.K..ppt](http://www.pau.edu.tr...pamukkale%20univ.model%20tanitimA.K..ppt), Erişim Tarihi: 19.04.2010.
- Kovancı, G. (2003). **Anadolu Güzel Sanatlar Listesinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kökçü, İ. (2000). **İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Maden, M. (2009). **Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmellik Modelinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Mora, A. , Leal, A. and Roldan, J. (2005). **Relationship Between the EFQM Model Criteria**, *Routledge*, 16(6), 741-770.
- Narkuz, U. (2007). **Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, M. (2007). Mükemmelliğin 8 Temel Kavramı ve Yararları 2 , http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/klm_mukemmellikmodeli2.htm, Erişim Tarihi: 31.03.2010.
- Özkan, M. (2008). Mükemmellik Modeli 2, http://www.turk-ie.org/index.php?option=com_content&view=article&catid=49:yonetim&id=88:mukemmellikmodeli2&Itemid=57, Erişim Tarihi: 31.01.2010.

- Poyraz, B. (2008). **Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezi (2006). Bir Mükemmellik Modeli, <http://www.sabanciuniv.edu/bm/tr/>, Erişim Tarihi: 28.02.2010.
- Saraç, M. (2009). **Stratejik Yönetim Ve Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modelinin Uyumlaştırılarak Birlikte Kullanılabilirliği ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sevim, A. (1996). **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Soyhan, H. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi İçin Tam Zamanında Üretim Yaklaşımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şengül, M. (1997). **Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, A. (2007). **Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Hastanesi Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Süreç Eğitim ve Danışmanlık. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme, www.surec.com.tr, Erişim Tarihi: 25.01.2010.
- Temiroğlu, A. (2003). **Kurumların Başarı Değerlendirmesinde EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanılması ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turizm Yönetim Danışmanlığı. (2008). Turizm İşletmelerinde Kalite, <http://www.promiss.net/haberayrinti.asp?id=19>, Erişim Tarihi: 21.04.2011.

- Türkiye Kalite Derneği. (2003). **EFQM Mükemmellik Modeli**, Çalışma Metni, Türkiye Kalite Derneği, İstanbul, Yayın No: 2003/1.
- Tüzün, B. (1994). **Toplam Kalite Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TVK Danışmanlık. (2010). Mükemmellik Değerlendirmesi için bir Araç EFQM Mükemmellik Modeli, http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=54, Erişim Tarihi: 25.05.2010.
- Uluşık, M. (2007). Makale Tanıtımı (T-testi), <http://www2.aku.edu.tr/~gocak/2007dersnot/egitimbilimleri/mehmetulusik.pd>, Erişim Tarihi: 12.03.2011.
- Uluğ, M. (2002). **Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Uzunoğlu, E. (2007). **Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 11-29.
- Yıldız, İ. , Akyıl, D. (2007). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli, www.dicle.edu.tr/birimlerstratejisunumlar/EFQM.ppt, Erişim Tarihi: 22.11.2009.
- Yıldırım, M. (2006). **EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetim Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, D. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, N. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yürütücü, A. Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi,
inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc, Erişim Tarihi: 21.04.2011.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Bu anket Düzce Üniversitesi'nde yürütülen bir akademik çalışmaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın temel konusu turizm sektöründe Mükemmellik Modeli (EFQM) anlayışının mevcut durumunu analiz etmek ve Mükemmellik Modelinin bir felsefe olarak ne derece benimsendiğini ortaya koymaktır. Vereceğiniz yanıtlar ve kurumunuz ile ilgili bilgiler akademik etik çerçevesinde kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu anket 2 bölümden oluşmaktadır. 1.bölüm Mükemmellik Modeliyle ilgili, 2.bölüm ise kişisel bilgiler içermektedir. İlginiz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1.BÖLÜM

AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILIYORSUNUZ?

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Amirlerim, kurumumuzun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Amirlerim, kurum. gelişmesini destekler, ahlaki kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirir ve bunların uygulanması konusunda destek olurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Amirlerim gerektiğinde kendi davranışlarını, gözden geçirir ve iyileştirirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarına | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | aktif olarak katılırlar. | | | | | |
| 5 | Amirlerim, bizlere yenilikçilik ve yaratıcılık konularında önderlik eder ve teşvik ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Amirlerim, bizleri yeni şeyler öğrenmemiz için destekler ve teşvik ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Amirlerim, kurumumuzun geliştirilmesi çalışmalarında öncelikleri saptarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Amirlerim, bizleri birlikte çalışmamız için teşvik ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Amirlerim, kurumumuzu kurumumuzun amaçları doğrultusunda düzenlerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Amirlerim, faaliyetlerimize ilişkin bir sistem oluşturur ve bunun uygulanmasını sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Amirlerim, faaliyetlerin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Amirlerim kurumumuzda politika ve strateji oluşturur ve bunların uygulanmasını sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Amirlerim başarılı bir yönetim usulü oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Amirlerim üretim sonuçlarımızın ölçülmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Amirlerim, kurumumuzun iyileştirilmesi amacıyla planlar yapar ve bu planların uygulanmasını sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Amirlerim kurum dışından gelen ihtiyaç ve beklentileri belirler ve yanıtlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Amirlerim kurum dışında yeni işbirlikleri oluşturur veya bu işbirliklerinin içinde yer alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Amirlerim kurum dışı ile ortak iyileştirme çalışmaları başlatır ve bu çalışmaların içinde yer alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Amirlerim çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkıların artırılması ve gelecek nesillerin hak ve çıkarlarının gözetilmesini sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 20 | Amirlerim kurumumuzun değerlerini, hedeflerini ve planlarını çalışanlara bizzat iletirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Amirlerime kolaylıkla ulaşabilirim ve beni dinlerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Amirlerim her birimizin şahsi sorunları ile ilgilenir ve yardımcı olurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Amirlerim kendimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur ve bizleri desteklerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Amirlerim bizleri uygun biçimde takdir eder ve desteklerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Amirlerim bizlere fırsat eşitliği sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 26 | Amirlerim değişim konusunda, kurum içinden ve dışından gelen etkileri anlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Amirlerim kurumumuzda ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirlerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Amirlerim değişim için planlamada önderlik yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Amirlerim değişim programlarını yönetirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Amirlerim değişimin başarılı olmasını sağlarlar ve ilgilileri yönlendirirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Amirlerim değişim ihtiyaını ve nedenlerini kurum çalışanlarına ve diğer ilgililere iletirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Amirlerim değişim için çalışanları destekler ve imkân sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Amirlerim değişimin başarısını ölçer ve kazanılan tecrübeleri bizimle paylaşırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 34 | Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili bilgiler toplanır ve değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili olan bütün kesimlerin beklentileri belirlenir, değerlendirilir ve tahmin edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Kurumumuzda faaliyet alanımızla ilgili gelişmeler değerlendirilir ve tahminler yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 37 | Kurumumuzda retim ile ilgili verilerin analizleri yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Kurumumuzda ğrenme faaliyetleri ile ilgili analizler yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Kurumumuzun tanınmışlığı ile ilgili değerlendirmeler yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Kurumumuzda, faaliyet konumuzla ilgili diğer başarılı kurumların | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | performansları analiz edilir. | | | | | |
| 41 | Kurumumuzda ekonomik ve sosyal göstergeler takip edilir ve değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Kurumumuzda yeni teknolojilerin ve iş modellerinin başarımıza etkisine yönelik veriler analiz edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 43 | Kurumumuzda politika ve stratejilerin amaçlara uygunluğu değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Kurumumuzda, kurumumuzla ilgili her kesimin kısa ve uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri dengeli olarak gözetilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili tehlikeler değerlendirilir ve gerekli tedbirler belirlenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Kurumumuzda faaliyet konumuzla ilgili fırsatları değerlendirme kapasitemiz değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için ilişkide olduğumuz kurumların olanakları belirlenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Kurumumuzun stratejisi işbirliği içinde olduğumuz kuruluşların stratejisiyle uyumludur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Kurumumuzda asgari üretim miktarı ve kalitesi belirlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 50 | Kurumumuzun politika ve stratejilerinin uygulanması için gerekli faaliyetler belirlidir ve tüm çalışanlara duyurulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Kurumumuzun politika ve stratejileri tüm ilgililere duyurulur ve onların bu konudaki düşünceleri değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | Kurumumuzun politika ve stratejilerinin amaçlarımıza uygunluğu sağlanır ve gerçekleşme düzeyi değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | Kurumumuzun gelişme düzeyi takip edilir ve raporlanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 54 | Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin politika ve planlar oluşturulurken çalışanlar ve temsilcilerinin katılımı sağlanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | Kurumumuzun insan kaynakları politika ve planları ile kurumumuzun yapısı ve temel faaliyetleri uyum içindedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 57 | Kurumumuzun insan kaynakları politikası adil ve dürüştür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | Kurumumuzda insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar hakkında çalışan memnuniyeti anketleri yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59 | Kurumumuzda yeni uygulamalara geçileceği zaman yenilikçi yaklaşım ve yöntemlerden yararlanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 60 | Kurumumuzda çalışanların kabiliyet ve tecrübeleri ile kurumumuzun amaçları arasında uyum sağlanmıştır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61 | Kurumumuzda çalışanların geliştirilmesi için eğitim ve geliştirme planları oluşturulur ve uygulanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62 | Kurumumuzda çalışanların potansiyellerinin farkına varmaları için çalışanlara yardımcı olunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | Kurumumuzda çalışanlara tecrübe kazandırılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64 | Kurumumuzda çalışanlar ekip olarak yetiştirilirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | Kurumumuzda çalışanların hedefleri ile kurumumuzun hedeflerinin uyumlu olması sağlanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66 | Kurumumuzda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve onlara daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 67 | Kurumumuzda iyileştirme çalışmalarına bütün çalışanlar özendirilir ve desteklenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 | Kurumumuzda sosyal faaliyetlerle çalışanlar özendirilir ve desteklenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | Kurumumuzda yenilikçi ve yaratıcı girişimler desteklenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | Kurumumuzda çalışanlar ekip halinde çalışmalarını için özendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 71 | Kurumumuzda iletişim ihtiyaçları saptanır ve buna göre bir plan geliştirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72 | Kurumumuzda çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 73 | Kurumumuzda çalışanların özlük hakları ile yasal mevzuat uyum içindedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74 | Kurumumuzda çalışanlar sağlık, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinçlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 75 | Kurumumuzda çalışanların kültürel farklılıkları dikkate alınır ve önemsenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76 | Kurumumuzda çalışanlara yasal haklarından daha fazla haklar verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.BÖLÜM

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

1.BÖLÜMÜNÜZ

| | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | YİYECEK İÇECEK DEPARTMANI |
| <input type="checkbox"/> | KAT HİZMETLERİ |
| <input type="checkbox"/> | ÖN BÜRO |
| <input type="checkbox"/> | YÖNETİM |
| <input type="checkbox"/> | İNSAN KAYNAKLARI |

2.YAŞINIZ

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 25 ve daha altında | <input type="checkbox"/> | 31 – 35 arası | <input type="checkbox"/> | 41 – 45 arası |
| <input type="checkbox"/> | 26 – 30 arası | <input type="checkbox"/> | 36 – 40 arası | <input type="checkbox"/> | 46 ve üzeri |

3.EĞİTİM DURUMUNUZ

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | İLKOKUL MEZUNU | <input type="checkbox"/> | LİSE MEZUNU | <input type="checkbox"/> | LİSANS MEZUNU |
| <input type="checkbox"/> | ORTAOKUL MEZUNU | <input type="checkbox"/> | ÖN LİSANS (2 YIILIK) MEZUNU | <input type="checkbox"/> | YÜKSEK LİSANS MEZUNU |

4.CİNSİYETİNİZ

| | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | ERKEK | <input type="checkbox"/> | KADIN |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|

5.NE KADAR ZAMANDAN BERİ BU İŞLETMEDE ÇALIŞMAKTASINIZ?

| | | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 1 YILDAN AZ | <input type="checkbox"/> | 6-10 YIL | <input type="checkbox"/> | 16-20 YIL |
| <input type="checkbox"/> | 1-5 YIL | <input type="checkbox"/> | 11-15 YIL | <input type="checkbox"/> | 21 YIL VE ÜZERİ |

Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

EK 2: TEŞEKKÜR

Bu çalışmada pek çok kişinin emeği ve katkısı bulunmaktadır. Gerek ders, gerekse tez aşamasında gösterdikleri ilgi ve desteklerinden dolayı değerli hocalarım, Sayın Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar'a, Doç. Dr. Kahraman Çatı'ya, Yrd. Doç. Dr. M. Akif Öncü'ye, Yrd. Doç. Dr. İzzet Kılınç'a ve dostluğunu ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarına teşekkür ederim.

EK 3: ÖZGEÇMİŞ

01.01.1986'da Erzurum Oltu'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Oltu'da tamamladı. 2007 yılında A.İ.B.Ü. Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik programını bitirip ve mezun oldu. 2008 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında master eğitimine başladı.

Elektronik posta adresi: ahmetaydogdu_25@hotmail.com.