



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

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ İLE KONAKLAMA
İŞLETMELERİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ
İSTANBUL İLİ 5 YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜRŞAT BAŞKAN

Balıkesir, 2012



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

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ İLE KONAKLAMA İŞLETMELERİ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ
İSTANBUL İLİ 5 YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜRŞAT BAŞKAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201012501025 numaralı Kürşat Başkan'ın hazırladığı "Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Konaklama İşletmeleri Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi İstanbul İli Örneği" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 17.10.8/12 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına **OY BİRLİĞİ/ OY ÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....
Ünvanı, Adı-Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Ömer L. Met

Üye.....İmza.....
Ünvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

Üye.....İmza.....
Ünvanı, Adı-Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Yunus ARSLAN

Üye.....İmza.....
Ünvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

10.10.9/2012

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI

ÖNSÖZ

Dünya genelinde birçok şey hızla gelişerek değişmektedir. Bu değişim bilim alanında daha da hızlı yaşanmaktadır. Bilim alanındaki gelişmeler de; işletmelerin içinde bulunduğu piyasalara ve rekabet ortamlarına da yansımaktadır. İşletmeler ürettikleri ürün veya hizmetleri nasıl daha iyi üretebileceklerini araştırmaya başlamışlardır.

Geçmiş tarihte ve günümüzde insanlar değişik yöntemlerle yönetilmişlerdir. Yönetmek; eskiden basit bir eylemken dünya genelindeki gelişmelerle bir bilim dalı haline gelmiştir.

İşletmelerin hizmet veya mal üretiminde insan faktörü büyük önem taşımaktadır. İnsanların bir arada olması ise beraberinde bir yönetim ihtiyacını getirmektedir. İşletmelerin, rekabet ortamında ayakta kalması ve aktif bir şekilde üretim yapıp devamlılığı sağlaması, bir çok ihtiyaç doğurmuştur. Bu ihtiyaçlardan biri de üretilen mal veya hizmetin kalitesinin kontrol edilmesidir. İşletmeler artık ürettikleri ürün veya hizmetleri kontrol ederek daha iyi ve daha özel bir üretim yapmaya çalışmışlardır. Yaptıkları bu nitelikli üretimle, tüketiciye ulaşarak tüketicilerin tatminini arttırmaya çalışmışlardır. Bütün bunlar bir sistem dahilinde işleyen bir yönetim sistemi haline almaya başlamıştır. İşte bu sistem Toplam Kalite Yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe ise bu sistemli işleyişe önemli ölçüde ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı karşılamak için turizm işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemlerinin kullanılması önem kazanmıştır.

Çalışmada; kalite kavramı, gelişimi, Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme performansı ile aralarındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu konuda İstanbul’ da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma yaparak turizm işletmelerinin TKY felsefesine bakışını, uygulama düzeylerini gözlemlemek hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren Sayın hocam; Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Lisans ve Yüksek Lisans hayatımda bana destek olan, yardımlarını esirgemeyen adımı sayamadığım bütün hocalarıma minnettarlığımı belirtmek isterim.

Ayrıca, eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kürşat BAŞKAN

Balıkesir, 2012

İÇİNDEKİLER

Onay.....	i
Önsöz.....	ii
İçindekiler.....	iv
Özet.....	viii
Abstract.....	ix
Çizelgeler Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xii
Kısaltmalar.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE, KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1. Kalite Kavramının Genel Tanımı ve İşletmelerde Kalite.....	4
2.1.1. Kalite Anlayışının Gelişimi.....	7
(a) Kalite Muayenesi.....	8
(b) İstatistik Kalite Kontrol.....	8
(c) Kalite Güvencesi.....	9
(d) Toplam Kalite.....	9
2.1.2. Ürün ve Hizmetler için Kalite.....	11
2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri.....	13
2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Kapsamı ve Temel İlkeleri... 13	
2.2.1.1. TKY' nin Amaçları.....	14
2.2.1.2. TKY' nin Kapsamı.....	15
2.2.1.3. TKY' ye Geçiş Süreci.....	18

2.2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	19
(a) Müşteri Odaklılık.....	21
(b) Önleyici Yaklaşım.....	23
(c) İstatistik ve Analizde Yararlanma.....	23
(d)Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği.....	24
(e) Sürekli Gelişme (Kaizen).....	25
(f) Eğitim.....	29
(g) Takım Çalışması.....	32
(h) Sıfır Hata ve Kalite Bilgisi Yönetimi.....	34
2.2.2. Kalite Güvence Sistemleri ve TKY İlişkisi.....	35
2.2.2.1. Kalite Güvence Sistemleri.....	36
2.2.2.2. TS EN ISO 9001:2004 KGS.....	37
2.2.2.3. HACCP ve İSO 22000 KYS.....	43
2.2.2.4. TS EN ISO 14000:2004 ÇYS.....	47
2.2.2.5. TS 18001:2008 İSG	52
2.3. İşletmelerde Performans Kavramı ve TKY İlişkisi.....	58
2.3.1. Performans Kavramı	59
2.3.2. Performans Özellikleri.....	60
(a) Bireysel Performans.....	60
(b) Örgütsel Performans.....	61
2.3.3. İşletme Performansının Ölçümü.....	62
2.3.4. Performans Değerlendirme	65
2.3.6. Kalite Performans Modelleri.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri ve Diğer Turizm İşletmeleri İçindeki Yeri..	68
3.1.1. Konaklama İşletmeleri Türleri.....	70
3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	72
3.1.3. Diğer Turizm İşletmeleri.....	76
3.2. Konaklama İşletmelerinde TKY ve KGS'lerin Uygulanması.....	77

3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	79
3.2.2.Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemleri.....	84
3.2.2.1 Konaklama İşletmelerinde ISO 9001.....	86
3.2.2.2.Konaklama İşletmelerinde HACCP.....	87
3.2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemi.....	91
3.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde İSG ve OHSAS.....	95
3.2.2.5. Konaklama İşletmelerinde TKY ve KGS Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar.....	96
3.3.Konaklama İşletmelerinde Performans.....	97
3.3.1.Konaklama İşletmelerinde Performans Göstergeleri.....	98
(a) Verimlilik.....	99
(b) Kalite.....	100
(c) Kârlılık.....	101
(d) Yenilik.....	101
(e) Etkinlik.....	102
3.3.2. Konaklama İşletmelerinde Performans Ölçümü.....	102
3.4. Bu Alanda Yapılan İlgili ve Benzer Çalışmalar.....	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL İLİNDEKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TKY İLKELERİNİN İŞLETME PERFORMANSI İLE İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Modeli.....	109
4.2. Evren ve Örneklem.....	110
4.3. Verilerin Analizi.....	110
4.3.1. Anketi Cevaplayan Kişiler Hakkında Sosyo Demografik Bulgular.....	111
4.3.2. Anketin Cevaplandığı İşletme Hakkında Bulgular.....	113
4.3.3. Güvenirlilik Analizi.....	118
4.3.4. TKY İlkeleri Faktör Analizi.....	120
4.3.5. Korelasyon Analizi.....	123
4.3.6. Anova Testleri.....	125
4.4. Kalite Güvence Sistemleri Uygulayan Konaklama İşletmelerine İlişkin Birebir Görüşme ile Saha Araştırması.....	129
4.4.1. Birebir Görüşmeye Hazırlık ve Uygulama Aşaması.....	131

4.4.2. Birebir Görüşme Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	130
4.4.2.1. ISO 9001:2000 KGS'ye İlişkin Bulgular.....	130
4.4.2.2. HACCP veya ISO 22000 KGS ye İlişkin Bulgular.....	131
4.4.2.3. ISO 14001 ÇYS'ye İlişkin Bulgular.....	133
4.4.2.4. ISO 18001 İSG KYS' ye İlişkin Bulgular.....	134
4.5 Bulgulara İlişkin Yorumlar.....	135

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuçlar.....	137
Öneriler.....	138
KAYNAKÇA.....	141
EKLER	
EK-1 Anket Formu.....	153
EK-2 Birebir Görüşme Cetveli.....	156

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ İLE KONAKLAMA İŞLETMELERİ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

BAŞKAN, Kürşat

**Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfü MET**

2012, 156 Sayfa

Bu çalışmanın amacı Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri olan Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği, Eğitim, Takım Çalışması, Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişme(Kaizen) ve Kalite bilgisi ve sıfır hata ile işletme performansı arasındaki ilişkilerini ortaya koymaktır.

Araştırma yapmak için, yoğun olarak bir arada bulunabilecek yer olması gerekçesiyle, İstanbul üzerinde 60 adet 5 yıldızlı otel seçilmiştir. Elde edilen verilerin analizi, SPSS 19 Programında yapılmıştır. Böylelikle TKY ilkeleri ile konaklama işletmeleri performansı arasındaki ilişkiler ortaya çıkmıştır. Ayrıca İşletmelerin TKY anlayışına nasıl baktığı, TKY felsefesini algısı ve Kalite Güvence Sistemlerini kullanım durumları da incelenmiştir.

Anket analizlerinin sonuçları yorumlanmış ve söz konusu iki faktör arasındaki ilişkinin ne boyutta olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Konaklama İşletmeleri Performansı, TKY-Performans İlişkisi, Kalite Güvence Sistemleri, Otelde TKY ve Performans

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT'S PRINCIPLES AND HOTEL BUSINESS PERFORMANCE ISTANBUL PROVINCE EXAMPLE

BAŞKAN, Kürşat
Master Thesis Tourism Management and Hotel Department
Thesis Advisor Yard. Doç. Dr. Omer Lutfu Met
2012, 156 pages

The purpose of this research is to reveal relationships among top management and manager leadership, which is total quality management principles, education, teamwork, customer focus, continuous improvement, quality knowledge and zero error, which has aspect of business performance, operational performance, innovation performance, financial performance.

Sixty five-star hotels in Istanbul were chosen for this research because they can be found close each other in the same city which is Istanbul. Acquired datas are statistically analyzed in SPSS 19 Statistic Programme. So, relationships between TQM principles and accomodation business performance have occured. In addition, how do businesses see TQM, perception of TQM philosopy and usage of quality systems are also analyzed.

Results of survey analysis have been mentioned and in which zone is relationship between two format has been observed.

Keywords: Total Quality Management, Accomidation Bussiness Performance, TQM on Hotels, TQM-Performance Relationship

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Kalite Kavramının Gelişimiyle Değişen Yaklaşımlar.....	10
Çizelge 2. Ürün ve Hizmet Arasındaki Farklar.....	11
Çizelge 3. Kaizen Felsefesinin Hiyerarşik Uygulaması.....	27
Çizelge 4. ISO 9000 Standart Serilerine Hazırlık Süreci.....	40
Çizelge 5. Ürün Güvenliği	44
Çizelge 6. Performans Ölçütleri.....	63
Çizelge 7. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri Sayısı.....	74
Çizelge 8. İstanbul İli İşletme Belgeli Tesisler.....	75
Çizelge 9. İstanbul İli Yatırım Belgeli Tesisler.....	76
Çizelge 10. Şirket Kalitesi Elemanları.....	78
Çizelge 11. KYS Prensipleri ve Unsurları.....	86
Çizelge 12. Hizmet Verimliliğini Ölçmede Kullanılan Yollar.....	100
Çizelge 13. Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletme İçi Pozisyonları.....	111
Çizelge 14. Anketi Cevaplayan Kişilerin Cinsiyetleri.....	111
Çizelge 15. Anketi Cevaplayan Kişilerin Yaşları.....	112
Çizelge 16. Anketi Cevaplayan Kişilerin Eğitim Durumları.....	112
Çizelge 17. TKY Gerekliliği Hakkındaki Düşünce.....	112
Çizelge 18. İşletmenin Bağlılık Durumu.....	113
Çizelge 19. İşletmenin Çalışan Sayısı.....	113
Çizelge 20. Kalite Güvence Sistemi Kullanımı.....	113
Çizelge 21. Toplam Kalite Yönetimi Kullanımı.....	114
Çizelge 22. ISO 9001: 2000-2008 Kullanımı.....	114
Çizelge 23. HACCP veya ISO 22000 Kullanımı.....	114
Çizelge 24. Çevre Yönetim Sistemi Kullanımı.....	115
Çizelge 25. İşçi Sağlığı ve Güvenliği Sistemi Kullanımı.....	115
Çizelge 26. Araştırma Ölçeklerine Katılım Düzeylerine İlişkin Çizelge.....	116-117
Çizelge 27. Genel Güvenirlik Analizi.....	119
Çizelge 28. TKY İlkeleri Güvenirlik Analizi.....	119
Çizelge 29. Performans Kriterleri Güvenirlik Analizi.....	119
Çizelge 30. KMO Değer Tablosu.....	120

Çizelge 31. TKY İlkeleri Faktör Analizi.....	120-121
Çizelge 32. Korelasyon Analiz Çizelgesi.....	124
Çizelge 33. Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı Ortalamaları.....	125
Çizelge 34. TKY ve İşletme Performansı İle İşletme Durum Farkları.....	127
Çizelge 35. Çalışan Sayısına İlişkin Ortalamalar	127
Çizelge 36. TKY ve İşletme Performansı ile Çalışan sayısı Farklılık Durumuna İlişkin Dağılım.....	128
Çizelge 37. Yöneticilerin Eğitim Durum Ortalamalarına İlişkin Dağılım.....	128
Çizelge 38. Yöneticilerin Eğitim Durumları Farklarına İlişkin Dağılım.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalite Anlayışının Değişimi.....	7
Şekil 2. Ürünlere Göre Kalitenin Temel Karakteristikleri.....	16
Şekil 3. Deming Döngüsü.....	28
Şekil 4. Kademelere Göre TKY' ye İlişkin Alınması Gereken Eğitimler.....	31
Şekil 5. HACCP Süreci.....	45
Şekil 6. İşletmelerde Performans Yönetimi.....	64
Şekil 7. TKY' ye Geçişten Etkilenen Ana Değişkenler.....	82
Şekil 8. Yiyecek-İçecek Üretim Süreci.....	89
Şekil 9. Otel Performans Ölçüm Sistemleri.....	104

KISALTMALAR

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

KGS: Kalite Güvence Sistemi

KYS: Kalite Yönetim Sistemi

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

ISO: International Standardization Organization

İSG: İşçi Sağlığı ve Güvenliği

ÇYS: Çevre Yönetim Sistemi

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point

MIL: Military

OHSAS: Occupational Health And Safety Assessment Systems

IEC: Uluslararası Elektronik Komisyonu

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Turizm, dünya genelinde büyük bir sektör haline gelmiş, piyasalarda büyük pay sahibi olmaya başlamıştır. Sektörün bu hızlı gelişimi, bu sektör içindeki işletmelerin düzenli işleyen, sistematik bir yönetim ihtiyacını doğurmuştur. Sanayi gibi diğer sektörlerde geliştirilen birçok sistem, turizm profesyonelleri ve turizm akademisyenleri tarafından hızla, bu hizmet sektörüne de entegre edilmektedir.

Bulduğumuz yüzyıl içinde birçok alanda yaşanan hızlı değişim, işletmelerin yaşama mücadelelerini zorlaştırmıştır. İşletmelerin faaliyet alanlarında yaşanan amansız rekabet, pazar paylarını geliştirmede içine düşülen sıkıntılar, müşteri odaklı düşünmeyi, müşteriyi en tepe noktada tutan yönetim sistemi kurmayı ve yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler incelendiğinde verimliliklerinin arttığı, fire oranlarının azaldığı, maliyetlerinin düştüğü, yapılan işlem zamanlarının kısaldığı, kârların arttığı, makûl kaynak kullanımı sağlandığı ve pazar paylarının arttığı ortaya çıkmıştır. Bir hizmet sektörü olan turizmde de Toplam Kalite Yönetimi' ni uygulayan işletmelerin rekabet ortamında daha avantajlı duruma geldiği ve giderek daha fazla büyüme imkânı bulduğu görülmüştür. Aynı zamanda çalışanlar arası koordinasyon ve birebir müşteri ilişkilerine dayalı bu sektörde, Toplam Kalite Yönetimi toparlayıcı ve sürekli gelişebilen bir yönetim sistemi olarak kullanılmaktadır.

Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi kavramının işletme performansına etki eden bir sistem olarak turizm işletmeleri içinde incelenmesi yararlı olacaktır.

1.1.Araştırmanın Problemi

Ana Problem: Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile işletme performansı arasında bir ilişki var mıdır?

Alt Problemler:

- Toplam Kalite Yönetimini Konaklama İşletmelerinde etkin bir biçimde uygulanabilmekte midir?
- TKY' nin hangi ilkeleri işletme performansı ile yakından ilişkilidir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi anlayışını kullanan ve uluslararası kalite güvence sistemlerini uygulayan konaklama işletmelerinde, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin; bu işletmelerin performansları ile ilişkilerinin düzeyinin, anket uygulama ve görüşme yoluyla ölçülmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili akademik ortamda birçok çalışma yapılmasına rağmen hizmet sektörünün bir kolu olan konaklama işletmelerinde bu ilkelerin, işletme performansı ile ilişkileri üzerinde yeterince çalışılmadığı kanısına varılmıştır. Dolayısıyla, TKY' nin işletme performansını olumlu yönde etkileyebileceği varsayımı ile bu konu üzerinde durulmaktadır.

Küresel ekonomilerde hizmet sektörünün payı hızla artmaktadır. Turizm işletmeleri bu sektörde önemli bir yer tutmaktadır. Turizm sektörü için dünyada ve Türkiye' de yüksek standartların oluşturulmasının yanında bu standartların ve kalite sistemlerinin uygulanabilmesi ile ilgili sorunlar araştırma konusu haline gelmektedir.

Dış turizmin büyük artış göstermeye başladığı Türkiye'de özellikle uluslararası zincir konaklama işletmelerinin sayısının artması, uluslararası standartlara uygun şekilde hizmetlerin sunulmasına büyük katkı yapmaktadır. Ancak standartların yaygın bir biçimde uygulanıp uygulanmadığı ise bir merak konusudur.

Dolayısıyla, bu çalışmada, kalite güvence sistemlerinin ve Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini ve bu sistemlerin, işletme performansı ile ilişkisini araştırmak için bazı hipotezlerin test edilmesi gerekli olmaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacına uygun olarak, İstanbul’ da 5 yıldızlı otellerde yöneticilere uygulanan anket formlarının ve görüşmelerde sorulan soruların, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde cevaplanacağı ve konuya ilişkin genel görüşleri yansıttığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül uygulaması ise ulaşılabilen ve anketleri cevaplayan oteller ile sınırlıdır. Araştırmanın maddi külfetini azaltmak ve birçok 5 yıldızlı oteli birbirine yakın bir şekilde bir arada bulabilmek için araştırma evreni İstanbul ili olarak seçilmiştir. Araştırma örneklemini olarak; yaptıkları kalite çalışmaları ve yüksek standartlara sahip olmaları nedeniyle 5 yıldızlı oteller seçilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığında elde edilen verilere göre, İstanbul ilinde turizm belgeli ve yatırım işletmesi belgeli toplam 85 adet 5 yıldızlı otel mevcuttur. Böylelikle TKY’ ye ilişkin en verimli bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yoğun uğraşlar ve uzun süren bir cevap bekleme sürecinden sonra 62 adet anket formu dolu olarak ele geçmiştir. Ancak iki anket formunda birkaç soruya birden fazla yanıt verildiğinden ve bazı sorular boş bırakıldığından bu iki anket formu araştırmaya dâhil edilmemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1. Kalite Kavramının Genel Tanımı ve İşletmelerde Kalite

Latince “Oulitas” sözcüğünden gelen kalite, bir şeyin nasıl oluştuğunu ifade eden “Oalis” sözcüğünden türetilmiştir. Başka bir ifade ile kalite; sözcük anlamı olarak hangi durum için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır (Çelikçapa, 1993: 63).

Geçmişte genellikle çok lüks anlamında algılanan kalite, bir kuram geliştirme veya iyileştirme yöntemi olmadığı gibi, istenen ürün veya hizmetin belirli kalite güvencesi ile, beklenene uygun olarak sunulması ve bundan yararlananların memnuniyet duyması anlamına gelir (Çakıl, 2006).

Kullanıcı gereksinim ve beklentileri ile doğrudan ilgisi olduğu ve bu gereksinim ve beklentilerin değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, birlikte temel noktalarda buluşan tanımların yapıldığı görülmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003:130).

Deming’ in yaptığı tanıma göre kalite; değişmezliğin ve güvenilirliğin düşük maliyet ile pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde tahmin edilebilmesidir. Bu tanıma ek olarak daha kısa kalite tanımları da yapılmıştır. Juran’ a göre kalite, kullanıma uygunluktur (Tütüncü, 2009: 63). Japon sanayi standartlarına göre “Kalite bir ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir.” Bir başka tanımda Crosby kaliteyi gerekliliklere uygunluk olarak ele almaktadır. Çarpıcı bir diğer tanım ise Genichi Taguchi tarafından “Ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana getirdiği en az zarar” şeklinde yapılmıştır (Tütüncü, 2009: 64).

Kalitenin birbirinden bağımsız ve belirgin şekilde ortaya konmuş boyutları vardır. Ancak bir hizmet ya da üründe kalitenin bir boyutu düşük düzeyde

olabilmektedir. Bu değerlendirme ise üründen ürüne ve hizmetten hizmete değişmektedir (Sözer vd., 2002: 47).

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin (1988)'in tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemesini aktaran Tütüncü (2009) bu boyutları şu şekilde anlatmıştır (Tütüncü, 2009: 64-65);

Güvenirlilik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen bütün beklentilere sahip olup olmamasının ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenirlilik; ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir. Bozulma sürecinde geçen zamanın öneminin artması ve bakım/onarım maliyetlerinin yükselmesi, güvenlik boyutunu daha belirleyici bir boyut haline getirmektedir.

Uygunluk: Uygunluk, ürünün yapısının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uygunluk derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu ile ilgili olarak tüketici veya kullanıcıya olumlu ya da olumsuz ön yargı kazandırmaktadır.

Performans: Performans bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme süresinin azlığı ile ölçülebilen bir boyuttur.

Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman ürünün veya hizmetin bütün özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler. Bu yüzden böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde etkili olur. Reklam ve tanıtım faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça etkilidir.

Estetik: Estetik; ürünün, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden özellikleridir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilemekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

Dayanıklılık: Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünü teşkil eder. Genellikle tüketiciler, ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir.

Özellikler: “Özellik” bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak gösterilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak sayılabilir.

Hizmet Görme Yeteneği: Kalitenin bu boyutu hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edilebilme kolaylığı gibi faktörleri kapsar. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler.

Akgül(1999) ve Şimşek(2002)’ in çalışmalarında kalite kavramı için yapılan küçük tanımlamalar bir arada verilmiştir. Bunlar;

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin, tüketici gözündeki değeridir.
- Kalite, eksikliklerden kaçınmaktır.
- Kalite bir hayat felsefesidir.
- Kalite bir yönetim biçimidir.
- Kalite mutlu tüketicidir.
- Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların üzerine çıkmaktır.
- Kalite rekabet gücünün artırılmasıdır.
- Kalite israfın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite vatandaş ile hizmet ve ürün satışını bir araya getiren toplu bir sistemdir.
- Kalite daimi bir iyileştirme sürecidir.
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluk düzeyidir..

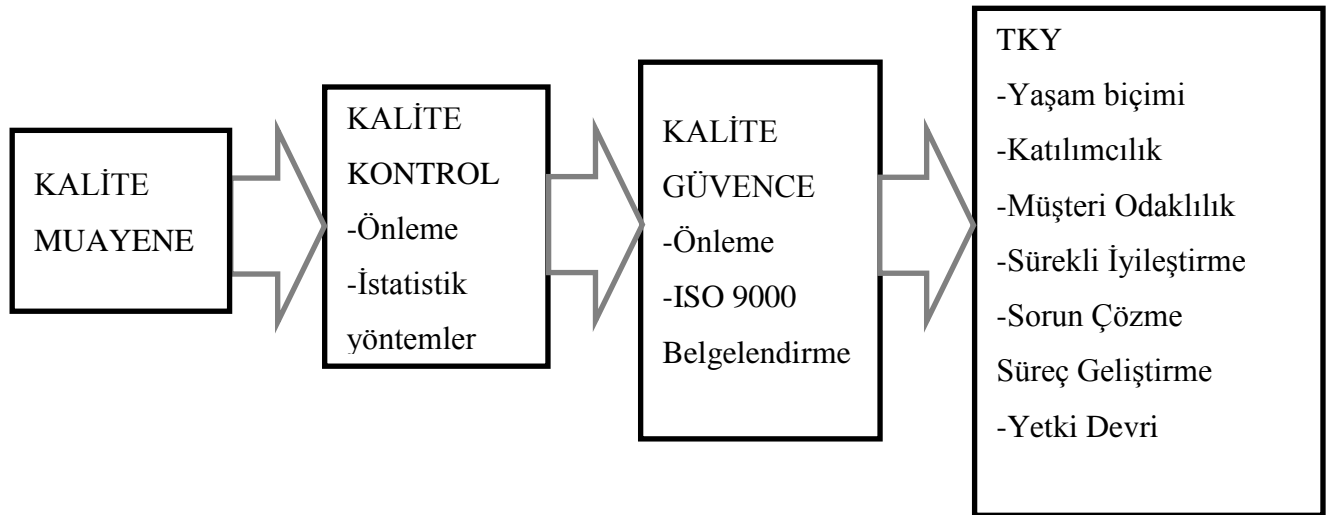
2.1.1. Kalite Anlayışının Gelişimi

Yapılan bazı arkeolojik çalışmalar, Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmayla ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırılarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçülendirdiklerini göstermektedir (Peşkirioğlu, 1997: 3). Ancak Karadağ (2007) Hammurabi Kanunlarını aktardığı çalışmada kalite kavramının geçmişinin, M.Ö 2150 Hammurabi Yasasına kadar dayandığını belirtmiştir.

Daha sonra kaliteye vurgunun önemi endüstri devrimiyle arttığı görülmektedir. I. Dünya Savaşı sırasında, savunma sanayiinde, kalitenin önemi büyük ölçüde ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak kalite önce muayene teknikleri ile geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu döneme “kalite muayenesi” denmektedir. Daha sonra bunu “kalite kontrol” dönemi izlemiştir. Kalite kontrol döneminden sonra “kalite güvence” dönemi başlamış ve onu daha sonra “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) dönemi izlemiştir (Tütüncü, 2009: 65-66).

Kalite anlayışının değişimi şematik olarak şekil 1’ de gösterilmiştir.

Şekil 1. Kalite Anlayışının Değişimi



Kaynak: Seilov, G., (2009) Zincir Otellerde Markalaşma ve Toplam Kalite Yönetimi: Kazakistan’daki Oteller Üzerine Bir araştırma İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi

a) Kalite Muayenesi

Kalite gelişiminde “Muayene” dönemi olarak bilinen bu dönemde, endüstriyel teknolojinin hızla gelişim göstermesi, bölümler arası koordinasyon sorununu ve ürün üzerindeki kusurların büyüklüğünü net bir şekilde göstermiştir. Bu gelişme Taylor’un yönetim anlayışına “iyinin kötünden ayrılması gerektiği” kanaatini sokmuştur. Bununla birlikte Amerika’da kalite kontrol muayene mühendisliği bölümünün kurulması yoluna gidilmiştir. Hata miktarı ve cinslerinin belirlenmesi ile ilgili olan bu kontrol, aynı zamanda istatistiksel kalite kontrolünün de temelini oluşturmuştur (Ersen, 1997: 31).

Kalitede muayene dönemi, sanayide muayenecilik mesleği ile başlamıştır. Bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalı olanları belirleme görevini üstlenmişlerdir. Kalitenin gelişiminde bu aşamanın temel yaklaşımı hatalı ürünlerin tüketiciye gitmemesidir. Bu durum tüketiciyi korumuştur. Ancak hatalı ürünler üreticiye zarar olduğundan üreticide sıkıntı yaratmıştır (Efil, 1999: 16). Günümüzde "Hata Bulma Yaklaşımı" adı verilen bu yöntemde tüm muayene işlemleri ürün üretildikten sonra yapılmakta ve bünyesinde bir çok olumsuzluğu taşımaktadır (www.uted.org). Tüketiciyi korurken üreticiyi koruyamayan bu sistemden sonra “İstatiki Kalite Kontrol” aşamasına geçilmiştir (Efil, 1999: 16).

b) İstatistik Kalite Kontrol

Kalite gelişim sürecinde bu dönemde muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere giriş kontrollerine doğru genişletilmiştir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış, tüketiciyi koruma yolunda ilk adım atılmıştır (Efil, 1999: 17). Bu kontrol çalışmalarının, işletmelerde bağımsız bir birim tarafından yapılması uygun görülmüş ve istatistik bilimi, kalite kontrolünde geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır (www.uted.org).

Modern endüstriyel sistemlerin ortaya çıktığı 19. Yüzyılda ABD’ de Frederic Taylor bilimsel yönetimin ilk kullanıcılarından. Taylor, planlama ve yönetim fonksiyonunu yöneticilere ve uzman kadrolara devrederek işçi ve ustaları bu fonksiyonların dışına atmıştır. Taylor, işgücü performansının; zaman-hareket etütleri

ile oluşturulacak randıman standartları ve kuralları ile belirlenebileceğini ortaya atmıştır. İşlerin küçük ve basit adımlara bölünerek üretimin ve verimliliğin artırılabilceğini savunmuştur. Böyle bir sistemde kalitenin gerçekleştirilmesi, uzmanların dediklerinin iş görenler tarafından aynen uygulanması ile mümkündür (Ersen, 1997: 30).

c) Kalite Güvencesi

1924 yılında matematikçi Walter Shewhart, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olarak istatistiksel kalite kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdikten sonra (Peşkircioğlu, 1997: 3) 1946 yılında Amerika Kalite Kontrol Derneği (American For Quality Control) kurulmuştur. Bu dönemde işletmeler için belgelendirme programları başlatılmış, kalite güvence uzmanları sorunları çözmek için “kusursuz analiz teknikleri” geliştirmiş ve tasarım aşamasına katmaya başlamışlardır (Tekin, 2004: 15-16).

Kalite Güvencesi, üretim sistemi üzerinde sağlanan bir kontrol mekanizması olup işlemler yapıldıktan sonra değil; işlemlerden, önce doğru yapılmasına yönelik bir yaklaşımdır (Seilov, 2009: 73). Kalite kontrol anlayışından daha genelleyici bir kalite felsefesine sahip olan bu dönemde; önemli olan, üretim sonucu çıkan ürünlerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasını sağlamaktır. Kalite Güvencesi döneminde; bir önceki dönemde muayeneyi (kontrol) yapan kişi sayısı azaltılmış ve bir otokontrol sistemi oturtulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, Kalite Güvencesi, kalite yaklaşımına ilk kez proaktif bir bakış getiren dönemi kapsar (Efil, 1999: 17-18).

d) Toplam Kalite

1950' li yıllarda ABD' li kalite uzmanı William Edwards Deming; çıktılarının değil, sürecin kendisinin önemli olduğunu savunarak kalitenin yeni bir anlam kazanmasını sağlamıştır (Yamak, 1998: 87). TKY' nin Japonya'daki ilk uygulamalarının başarılı sonuçlar elde etmesi, batı ülkelerindeki işletmelerin de bu yaklaşıma ilgi duymasına sebep olmuştur (Kılıç, 2000). 1980' li yıllarda başlayan ve 1990' lı yıllarda yaygınlaşan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Yönetimi gelmektedir (Aktaş, 2002).

Toplam Kalite Yönetimi döneminde Üretim süreci ön plana çıkararak kalite anlayışına yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Sürekli gelişim organizasyonlara ana hedef olarak konulmuştur. Müşteri ve tedarikçileri içeren geniş bir çerçeveye dayanan TKY; performans ölçümü, ekip çalışması ve çalışanların katılımı gibi tüm operasyonları kapsar (Efil, 1999: 21).

Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi 1994’ de yayınladığı Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi adlı çalışmada kalitenin gelişiminde değişen yaklaşımları aşağıdaki (Çizelge 1) gibi anlatmışlardır.

Çizelge 1. Kalite Kavramının, Gelişimiyle Değişen Yaklaşımları

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	KALİTE MUAYENESİ	KALİTE KONTROL	KALİTE GÜVENCE	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel İlke	Meydana çıkarma	Kontrol	Esgüdüm, İşletme	Süreç ve insan odaklılık, sürekli gelişme
Kaliteye Bakış Açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart Ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde ‘‘kalite’’nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite Uzmanlarının Rolü	Muayene	Sorunu saptama ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve programı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kalite Sorumlusu	Muayene Bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim tüm bölümler ve işletmedeki tüm birimler
Temel Yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994

2.1.2. Ürün ve Hizmetler İçin Kalite

Kalite hususunda üretim yönüyle birbirinden ayrılan iki türlü çıktı vardır. Bunlardan biri ürün veya mal diğeri ise hizmettir. Mal ve hizmet kalitelerini birbirinden ayıran farklı boyutlar vardır. Bir ürünün kalitesi, en ekonomik seviyede tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat özelliklerinin bileşenlerinden oluşmaktadır (www.danismend.com).

Bir ürünün satın alınmasında kolaylaştırıcı bazı hizmetler eşlik edebilmektedir. Aynı zamanda bir hizmetin satın alınmasında bazı kolaylaştırıcı ürünler eşlik edebilmektedir. Bu yüzden ürün ve hizmet arasında ayırım yapmak zordur. Ürün ve hizmet arasındaki temel farklar aşağıdaki çizelge 2’ de belirtilmiştir (Ekinci, 2008: 43).

Çizelge 2. Ürün ve Hizmet Arasındaki Farklar

ÜRÜN	HİZMET
Dokunulabilir	Dokunulamaz
Homojendir	Heterojendir
Üretimi ve dağıtımı, tüketimden ayrıdır	Üretim ve tüketim eşzamanlıdır
Bir nesnedir	Bir faaliyet ya da süreçtir
Temel değer fabrikada üretilir	Temel değeri, alıcı ve satıcı etkileşimiyle üretilir
Müşteri normalde üretim sürecine katılmaz	Müşteri üretim sürecine katılabilir
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahipliği devredilebilir	Sahipliği devredilemez

Kaynak: Ekinci, M. B., (2008) Uluslararası Hizmet Ticaretinde Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2008-10, İstanbul

Ürün kalitesini belirleyen boyutlar daha önceki sayfalarda açıklanmıştır. Hizmet kalitesini belirleyen boyutlar ise şu şekilde gösterilebilir. (www.danismend.com);

Güvenirlilik: Performans istikrarını belirtir. Hizmetin güvenilir ve doğru biçimde, edilen vaatler doğrultusunda yapılması anlamına gelir.

Duyarlılık/ Karşılık Vermek: İş görenlerin müşterilere anında hizmet vermeye ve yardımcı olmaya istekli olmalarıdır. Hizmetin zamanında olması esastır.

Yeterlilik: Hizmet Sunmak için işletmenin de iş görenin de gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları anlamına gelir.

Erişilebilirlik: Müşteriler ile işletme veya iş görenler arasında ilişki kurma kolaylığını ifade eder. Hizmette kolay ulaşmayı, bekleme zamanının kısa olmasını içerir.

Nezaket: Müşterilerle direkt ilişkide bulunan iş görenlerin kibarlığı saygınlığını içerir.

İletişim: Müşterilere; anlayabilecekleri bir dille bilgi vermeyi ve onları iyi dinlemeyi ifade eder.

İtibar: İşletmenin güvenirliliği inanılabilirliği, dürüstlüğü ve müşteri menfaatlerini gözetmeyi içerir. İşletmenin ismi, ünü ve iş görenlerin kişisel özellikleri itibarı oluşturan unsurlardır.

Güvenlik: Fiziksel ve finansal güvenlik ile mahremiyet güvenliğini içerir.

Müşteriyi bilmek ve anlamak: Müşteriyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçları bilmek için çaba sarf etmeyi içerir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri

Kalite Güvence Sistemleri, TKY için vazgeçilmez birer unsur teşkil etmemektedirler. Ancak TKY' ye geçişte önemli birer adım olarak kabul edilebilirler. TKY felsefesinin uygulanmasında gerekli ilkelerin takip ve tatbikinde, kalite güvence sistemleri önemli birer yardımcı fonksiyon üstlenmektedir. Kalite güvence sistemleri başlı başına kendi alanlarında birer kalite yönetim sistemi olarak detaylı ve etkin birer kurallar topluluğudur. Üretim fonksiyonuna göre farklılık gösterebilen kalite güvence sistemleri, ürün ve hizmet üretimi için ayrı ayrı hazırlanmış, dünya çapında kullanılan sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarında da desteklediği gibi Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri; birbiriyle bağlantılı, sistematik ve etkin bir şekilde uygulandığında işletmelere büyük oranda fayda sağladığı kabul edilebilmektedir.

2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Kapsamı ve Temel İlkeleri

Teknolojinin hızla gelişmesi ve haberleşme alanındaki gelişmeler; giderek ağırlaşan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden işletmeler kendine en uygun rekabet araçlarını bularak kullanmaya mecbur kalmaktadır. İşletmeler için en önemli rekabet amacı kaliteyi yükseltmektir. Kaliteyi yükselterek rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi toplam kalite yönetimidir (Dalay, 2001: 205).

İşletmelerde müşterilerin beklentilerine bağlı olarak, toplam kalite kavramı; topluma onun kültürel gelişimine ve beğeni ve alışkanlıklarına göre değişebilen bir kavramken; amacı, müşterilerin istekleri, beklentileri ve gereksinimleri ile ilgili öngörülerde bulunup emsal işletmelerden daha iyi ürün veya hizmet üretmektir (Zengin ve Erdal, 2000: 46).

2.2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde, işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün tüm bölümlerinin en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm işgörenlerin kalite faaliyetlerinde koordinasyon içinde işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bu şekilde uygulanan bir toplam kalite yönetimi, kusurları önlemek için planlama, müşterilerin isteklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Ayrıca TKY, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları uygun değerde tutarak tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan yönlendirmeyi amaçlar (Aktaş, 2002:89).

Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dalay, 2001: 204-205);

- Organizasyonda en alt kademedен en üst kademeye kadar bütün işgörenlerin aktif katılımlarını sağlayıp işbirliği içerisinde çalışma yapmalarını gerçekleştirmek,
- Organizasyon içinde sürekli gelişme ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek,
- Üretimde kalite bilincini yaratmak ve her zaman en üst kalite düzeyine ulaşmayı hedeflemek,
- Müşterileri %100 tatmin ederek müşteri tatmini ve sadakatini artırmak,
- İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içerisinde gerçekleştirmek,
- Maliyetleri en düşük tutarak, kaliteli malı ucuza satarak rekabet üstünlüğü elde etmek,
- Çalışanların motivasyonunu sağlamak,
- Verimliliği yükseltmek,
- Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmektir.

2.2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kapsamı

Genel anlamıyla, Toplam Kalite Yönetim, “Örgütün, tüm kaynaklarını harekete geçirerek müşterilerin tatminini, en uygun fiyatlarla sağlamayı hedefleyen stratejik bir yönetim yaklaşımıdır” (Bolat vd., 2009: 261).

Türkiye Kalite Ödülü Kriterleriyle ilişkili yapılan daha ayrıntılı tanıma göre TKY; müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Bolat vd., 2009: 261).

Toplam Kalite Yönetimi, bir model ya da yöntemden daha ileri bir felsefe olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu alanda birçok tanımlama yapılmaktadır. Ancak, genel olarak tanımların şu üç temel prensip üzerinde birleştiğini görülmektedir. Bunlar (Geraedts vd., 2000: 217);

- Müşteri Odaklılık; Alınacak kararların fikri müşteri ihtiyaçlarından ortaya çıkar.
- Sürekli Gelişme; Ürünleri, hizmetleri ve örgütü geliştirmek için sürekli bir çaba gerekmektedir.
- Bütünleyici yaklaşım; TKY, örgütün her yönüyle ilgilidir.

Kalite isteklerini sağlamak için, kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetler “Kalite Kontrol” olarak tanımlanmaktadır. Ancak, kalite kontrol yalnızca son ürünlerdeki sorunları inceleyip belirleyebildiğinden günümüz anlayışı ile kalite beklentilerini karşılayamaz hale gelmiştir. Temel kural olan “Sorun oluşmadan tüketimi sağlayan bir üretim” anlayışına yönelmek, mecburiyet haline gelmiştir. Üründe üstünlük niteliğini oluşturan kontrol edilebilir tüm faktörlerin, üretimden tüketici eline geçene kadarki süreçte korunmasını sağlamayı esas alan planlı ve sistematik faaliyetler “**Kalite Güvenliği**” tanımını karşılamakta ve “**Toplam Kalite**” olarak ifade edilmektedir. Toplam kalite ürün ve hizmet güvenliği ile bir

bütündür. Ürünlerde ve hizmette güvenliği yaratan kalite karakteristikleri aşağıdaki Şekil 2’ de verilmiştir (Topal, 2000:8).

Şekil.2. Ürünlere Göre Kalitenin Temel Karakteristikleri



Kaynak: Topal, Ş. (2000). Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul.

Çalışmanın çıkış noktası olarak kabul edilebilecek olan TKY ilkeleri hususunun, yönetim sistemi etkilerini detaylı bir şekilde verildiği tanıma bakılacak olursa TKY’ nin işlevi şunları kapsar (Bolat vd., 2009:261-262);

- Müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanmasını ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesini amaçlar. Bunun için de, tüm süreçlerde kusursuzluğun sıfır hata ile yapılmasının sürekliliğini sağlar.
- Bu sürekliliğin örgütün tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefler.
- Yönetimsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkarır.
- Sürekli gelişme ilkesi ile örgütün rekabet gücünü artırmayı amaçlar.

- Bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunur.

Toplam kalite yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dalay, 2001: 205).

- Toplam Kalite Yönetimiyle sadece mal ve hizmetlerin kalitesi değil, bütün alanlarda kalite anlayışının önemi artmaktadır,
- İşletmelerde mevcut olan verimlilik ve etkinlik çalışmalarının önemi artırılmış ve işletme faaliyetlerinin bilinçli olarak yerine getirilmesi imkânı sağlanmıştır,
- İşletmelerde yapılan bilimsel çalışmalar artmış ve daha çabuk karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır,
- Haberleşme daha iyi ve etkin hale gelmiştir,
- Müşteri kavramı değişerek müşteri tatmininin artırılması sağlanmıştır. Bu da satışları arttırmış, satışlar da pazar payını arttırarak yeni pazarlar yaratılmasına olanak sağlamıştır,
- İşletmelerde sistematik çalışmanın önemi artmıştır,
- Amirlere ya da yöneticilere bağlı ve onları memnun etmeye çalışan personel, bu bağlılıktan kurtulmuştur. TKY ile yenilikçi, yaratıcı katılımcı ve daha üretken olmuşlardır ve işletmelerde eğitim ve motivasyon önem kazanmıştır.

2.2.1.3. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci

TKY' ye geçiş sürecinin, örgütlerin özgün yapılarına göre planlanması gerekir. Bu planın amacı, TKY uygulamasına geçişin adımlarını tanımlamaktadır. Planın süresi işletmenin içinde olduğu sektöre, yönetim tarzına, ürün ve/veya hizmetlerine, personelinin sayısı ve niteliğine, teknolojik durumuna, süreçlerinin

yapısına ve tedarikçileri ile olan ilişkilerine bağlı olarak değişiklikler gösterebilmektedir. TKY' ye geçiş sürecinde izlenebilecek uygulama adımları şu şekildedir (Peşkircioğlu, 1997: 67-75);

1. Üst Yönetimin TKY' ye dair bilgi sahibi edilip bağlılığının sağlanması,
2. İşletme kalite kurulunun oluşturulması, TKY koordinatörünün atanması ve tasarım ekibinin kurulması,
3. Vizyon misyon ve hedeflerin belirlenmesi,
4. TKY geçiş planının hazırlanması,
5. TKY kampanyalarının hazırlanması,
6. Organizasyon yapısının ve yönetsel süreçlerin iyileştirilmesi,
7. TKY ve süreçlere dair eğitim verilmesi,
8. Performans ölçme sisteminin kurulması,
9. Kalite ekonomisi sisteminin kurulması,
10. Öz değerlendirme yapılması,
11. İşçi tatmin düzeyinin belirlenmesi,
12. Katılımcılığın güçlendirilmesi,
13. Müşteri tatmin olma düzeyinin ortaya konması,
14. Ekip çalışması alt yapısının oluşturulması,
15. Müşteri açısından önemli örnek süreçlerin seçilmesi ve iyileştirilmesi,
16. Süreç geliştirme çalışmaları,
17. Örnek sisteminin uygulamaya başlanması,

18. 5 S uygulaması (baş harfi S olan beş Japonca sözcüğün toplu ifadesi) “seiri: sınıflandırma; seiton: düzenleme; seiso: temizlik; seiketsu: standartlaştırma ve shitsuke: disiplin),

19. Tedarikçi geliştirme programı yapılması,

20. Kıyaslama yapılması,

21. İyileştirme çalışmalarında süreklilik sağlanması.

2.2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri

TKY’ nin dayandığı birçok temel ilkeler vardır. Bu ilkeler genel olarak ortak olmakla birlikte literatürde bazı araştırmalarda farklı ilkeler temel alınmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Ekinci, 2011: 34-35);

- Saraph vd. (1989) ve Badri vd. (1995), üst yönetimin rolü ve kalite politikası, kalite departmanının rolü, eğitim, çalışan ilişkileri, kalite verileri ve raporlama, tedarikçi kalite yönetimi, ürün/hizmet tasarımı, süreç yönetimi, işlem prosedürleri ilkeleri şeklinde incelemiştir.
- Flynn vd. (1994); üst yönetim desteği (kalite ve kalite geliştirme ödülleri), kalite bilgisi (süreç kontrolü ve geri besleme), süreç yönetimi (temizlik ve organizasyon), ürün tasarımı (yeni ürün kalitesi ve fonksiyonel tasarım süreci), işgücü yönetimi (takım çalışması seçimi) tedarikçi bağlılığı (tedarikçi ilişkileri) ve müşteri bağlılığı (müşteriyle etkileşim) ifadeleriyle, ilkeleri birbirinden ayırıp incelemiştir.
- Powel (1995); yakın müşteri ilişkileri, kararlı liderlik, TKY’ nin benimsenmesi iletişimi, süreç iyileştirme, sıfır hata anlayışı, esnek üretim eğitim artışı, çalışanları yetkilendirme, açık organizasyon, kıyaslama (benchmarking), yakın tedarikçi ilişkileri, ölçüm ilkelerini incelemiştir.

- Ahire vd (1996) TKY ilkelerini; üst yönetim taahhüdü, müşteri odaklılık, tedarikçi kalite yönetimi, tasarım kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking), istatistiksel süreç kontrol kullanımı, iç kalite bilgi kullanımı, çalışan yetkilendirme, çalışan katılımı, çalışan eğitimi, ürün kalitesi, tedarikçi performansı şeklinde sınıflandırmıştır.
- Conca vd (2004); liderlik, kalite planlama, çalışan yönetimi, tedarikçi yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, eğitim başlıkları altında ilkeleri incelemiştir.

TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına karşın, temelde aynı ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY' ye ilişkin başarılı uygulamalar ve kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY' nin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki temel ilkeler ortaya çıkmaktadır (Bolat vd, 2009: 264-265);

- Müşteri Odaklılık
- Önleyici Yaklaşım
- Grup Çalışması
- İstatistik ve Analizden Yararlanma
- Çalışanların Eğitimi
- Üst Yönetimin Liderliği
- Tedarikçilerle İşbirliği
- Sürekli Gelişme (Kaizen)

a) Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli kavramlarından biri müşteri kavramıdır. Yapılan birçok kalite tanımında müşteri tatmini vardır. "Kaliteyi müşteri tanımlar" ya da "müşteri kraldır" tanımları bu konunun önemine örnek olarak verilebilir (Efil, 1997:170). Bu ilke TKY nin etkin bir şekilde uygulanması en zor; ancak örgütte uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak olan ilkesidir. Nitekim Deming in japonlara öğrettiği yöntemlerin başında müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenleme teknikleri vardır (Bolat vd., 2009: 265).

Bu ilke, mevcut ve gelişmekte olan müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini belirlemenin, hatta beklentilerin de ötesine geçip, tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ilişkilidir (Kağnıcıoğlu, 2002: 12). Müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına özen gösteren ve çeşitli müşteri kesimlerini tatmin edecek ürün hedeflerini doğru saptayacak olan örgütler TKY sürecinin oluşturulmasında ilk adımı atmış olacaktırlar (Bolat vd., 2009: 265). Müşterinin satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalıp kalmaması satın aldığı mal veya hizmetten umduğu fayda ile onun kendisine sağlamış olduğuna inandığı faydaya bağlıdır. Başka bir deyişle, müşterinin umduğu ile bulduğu birbirine eşitse tatmin olacak, bulduğu umduğunu aşılıyorsa sevinecek, bulduğu umduğundan düşükse memnun kalmayacaktır (Karafakıoğlu, 2005: 102-103).

Müşteriler, işletmelerin performansları hakkında kesin yargıda bulunanlardır. Müşteri odaklı yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle tatmin edilmesi gereken müşterinin tanımlanması ve müşterinin ne istediğinin bilinmesi gerekmektedir. Önce kalite anlayışıyla yola çıkan TKY, tatmin edilmesi gereken müşteriyi iç ve dış müşteri şeklinde ikiye ayırır (Brah ve Lim, 2005).

İç Müşteri: İç müşteri organizasyonda mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarını kapsayan kavramdır. İç müşteriyle ilgili olarak iki saptama yapmak gerekir. İlki, işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçlarıdır. İkincisi ise işletme içerisindeki herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir (Bolat, 2000: 28).

Müşteri mutluluğuna giden yol, en başta çalışan memnuniyetinden geçer. Çalışan memnuniyeti; genellikle maddi unsurlar olarak (ücret, işyeri olanakları vb.) anlaşılmaktadır. En az maddi unsurlar kadar çalışanlarla yönetim arasında oluşturulan güven, takdir edilme, yönetime katılma, şeffaflık gibi çalışan memnuniyetinin arttırılmasına yönelik konuların da dikkate alınması gerekmektedir (Çelik, 1993: 130). İşgörenlerin gerek maddi gerekse manevi konulardaki beklentileri karşılandıkça yaptıkları işe bağlılıkları artacak ve bu bağlılık işletmeye olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Dış Müşteri: Dış müşteriler, işletmelerin ürünlerini kalitesine göre seçerek bu ürün veya hizmetten maksimum düzeyde faydalanmak isteyen kişilerdir. İşletmeler dış müşterileri, dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam anlayabilmek için pazar araştırmalarını iyi yapmalıdırlar (Şimşek, 2000: 53).

Toplam Kalite Yönetiminde hedef, dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesidir. Bunun için de işletmeler; pazar araştırmasına ağırlık vererek, müşteri beklenti ve ihtiyaçları iyi bir biçimde belirlemelidir. Müşteri beklentilerinin karşılanması, müşterinin memnuniyetini beraberinde getirecektir. Hedeflenen amaç da, aslında bu hassasiyetin işletmeye kazandırılmasıdır (Paksoy, 2002: 12-13).

Organizasyonlar, müşterilerin beklentilerine uygun ürünleri geliştirmek için ar-ge çalışmalarına verdikleri önemi artırmalıdırlar. Ayrıca işletmeler mevcut ürünlerinde müşterilerin isteğine göre düzeltmeler yapmalı ve ürünlerde hataları ortadan kaldırarak müşterilerin tatminini en üst düzeye taşımalıdırlar (Şimşek, 2000: 53).

Müşteriler ürünleri seçerken o ürüne kendi bakış açılarıyla bir değer biçerler. Ürünün müşteri gözündeki değeri aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$\text{Değer} = (\text{Ürün Kalitesi} + \text{Hizmet Kalitesi}) / \text{Alış Fiyatı} + \text{Ömür Maliyeti}$$

Müşteriler ürünleri seçerken ürünün kalitesiyle birlikte maliyetine de bakarlar. Burada müşteriler ürünlerin seçim kararını, kalite ve maliyetin birbirine göre göreceliğine bakarak verirler (Ören, 2002: 31). İşletmeler faaliyetlerini

müşterilerden elde ettikleri gelirden karşıladıkları için uzun dönemde hayatta kalmak için yüksek kaliteli düşük maliyetli ürün ya da ürünler üretmek ve sunmak mecburiyetinde olduklarını unutmamalıdır.

b) Önleyici Yaklaşım

Toplam Kalite anlayışının temelinde, hataları ayıklamak yerine hata yapmamak anlayışı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonradan ortaya çıkabilecek hatalar önlenir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar (Bolat vd, 2009: 267-268).

c) İstatistik ve Analizde Yararlanma

TKY' de etkili kararlar, çıktı bilgilerinin analizinden sonra verilir. Ölçülemeyen bir şey ayrıca geliştirilemez kalite hedeflerine ulaşabilmek için süreçlerin, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının, çalışanların memnuniyeti gibi hususların bilimsel yollarla toplanması, değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerekir. Müşteri ve ürünün performansı hakkında yeterli veriler toplanmadan ve bilimsel metodlarla bu verilerin analizi yapılmadan alınan kararlar işletme açısından zararlara yol açabilir (TSE, 2004: 4).

Bu ilke, örgüt ile ilgili olaylara ve konulara bilimsel açıdan ve nesnel yaklaşmayı ve akılcılığını ön plana çıkarır. İstatistiğin önemi şu şekilde özetlenebilir (Kavrakoğlu, 1994'den aktaran Bolat vd., 2009: 269).

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır ve bu değişkenliği ölçmek istatistikle mümkündür.

- Hataların çoğu değişkenlikten kaynaklanır. İstatistiksel teknikler kullanarak bu değişkenleri incelemek, özelliklerini ortaya çıkarmak, bununla hataların nedenlerini belirlemek mümkün olur.
- İstatistiksel teknikler, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkân sağlar.
- İşletmede istatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek, en üst düzey yöneticiden en alt iş görene kadar tüm örgüt çalışanları için faydalıdır.

d) Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği

Toplam kalite “mükemmelliği arayış” veya “sonsuz bir yolculuk” olarak tanımlanırsa, bu yolculukta organizasyon içinde tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek bir ya da birkaç liderin bulunması gereklidir. Mükemmellik arayışı uzun ve zahmetli bir uğraştır. Bu uğraş da çalışanların; morallerini bozmamaları, cesaretlerini ve şevklerini yitirmemeleri, yıkılmadan kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri; ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliği ile mümkündür. Müşteri istek ve gereksinimlerinin işletmeyi yönlendirmesine izin veren liderler, tüm çalışanların yaptıkları işe karşı stratejik bakış açısı kazanmasını sağlarlar. Böylelikle işletmenin var olma sebebini işgörenlere benimsetebilirler (Duran ve Ece, 2010: 26).

Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde yöneticiler, aktif olarak toplam kalite yönetimi felsefesinin liderliğini yapmalı ve toplam kalite yönetimi kültürünün oluşmasını sağlamalıdır. Görev, görüş ve değerleri geliştirerek yönetim sisteminin sürekli gelişmesini sağlamaya da etki eden liderler, organizasyonda çalışan kişileri motive etmelidirler. Liderler, birey ve takımların çabalarını gözlemlemeli ve bu çabaları, takdir etmelidirler (Evans ve Lindsay, 1993:103). Liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını artırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır. Ayrıca liderliğin amacı kişilerin hatalarını bulmak ve kaydetmek değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırıp insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmasını sağlamaktır (Akaş, 1998: 206).

Liderlik Başarılı kalite yönetiminde önemli bir belirleyici etkidir. Doğrudan denetlemede planlamada ve kesin bir politika uygulamada önemli ve kritik bir rol oynar ve bütün organizasyona önemli bir destek olarak hizmet eder. Üst yönetim programının başarısını belirleyen ortamın oluşturulmasından sorumludur. Bu nedenle güçlü liderlik TKY nin uygulanmasında çok önemli bir öğedir (Brah and Lim, 2005: 192-209).

e) Sürekli Gelişme (Kaizen)

Japonca kai: değişim zen: iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişmeyi hedefleyen Kaizen felsefesi, birikim ve değişimi bir arada veren bir ilkedir(Efil, 1997: 162).

“KAİZEN” sözcüğü aynı zamanda her geçen gün sürekli iyiye ya da daha iyiye gitmeyi amaçlayan bir felsefeyi ve yaşam tarzını belirtir. Japonlara göre, bir önceki günden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamda sürekli gayret sarf etmesi gerekir. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen düzeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda taşımaktır (Yalçın, 2006: 14-15).

Kaizen kavramı sonucu değil süreci inceleyen bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini ve bu işi nasıl geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Topal, 2000). Sonuç odaklı çalışmada kısa süreli başarılar elde edilirken süreç odaklı çalışmada daha uzun vadede başarılar elde edilebilmektedir. Çünkü sonuç elde edildiğinde amaç gerçekleşmiştir, oysa sürece odaklanıldığı takdirde o süreç üzerinde yapılabilecek iyileştirmelerle daha uzun vadede başarılar elde edilecektir. Brah ve Lim (2005) süreç yönetimini; yenilik, üretim ve gönderme süreçlerini içeren amaçlarını takip eden organizasyonun ana süreçleri odak noktasıdır, şeklinde tanımlamıştır (Brah ve Lim 2005: 192).

Bir işletmede mevcut veya yeni kurulan kalite sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak ürün kalitesinin iyileştirilmesi, organize bir çalışma ile gerçekleştirilebilir. Belirlenen kalite özellikleri şimdiki veya gelecekteki müşteri

beklentilerini karşılayamayabilir. Bu yüzden, kalitedeki iyileştirme hızı düşük dahi olsa, sürekli olmalıdır. TKY nin temel felsefesi herkesin yapması gerekeni tam yapması şeklinde olduğuna göre, sürekli iyileştirme çabalarının TKY felsefesini başarıya ulaştırmadaki önemi anlaşılabilir. Juran'ın kalite iyileştirme sürecini tanımlamasını Kovancı (2001) şöyle aktarmıştır (Kovancı, 2001: 297-298).

- Sürekli iyileşmenin bir gereksinim olduğuna herkes inandırılmalıdır.
- Mevcut kalite düzeyinde bir değişikliğin yapılabilir olduğuna kalite sorumluları ikna edilmelidir.
- Önemi büyük birkaç proje belirlenmeli ve birincil çözülmesi gereken kalite sorunları tespit edilmelidir.
- Bilgi edinme ve koordinasyonda sürekli iyileşme için organize olunmalı ve işletmedeki eksik bilgilere erişilmesi için yöntemler geliştirilmelidir.
- Sorunun nedenlerini teşhis etmek üzere analizler yapılmalı ve çözümler önerilmelidir.
- Önerilen değişikliklerin etkileri belirlenmelidir.
- Değişikliklere karşı olası direnmeleri ortadan kaldırma yolları aranmalıdır.
- Değişiklikler organizasyon tabanına yayılmalıdır.
- Yeni kalite düzeyini sürdürmek için değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

Kaizen felsefesinde çalışandan denetleyene, orta düzey yöneticiden üst düzey yöneticiye kadar herkesin; mevcut teknolojinin ve geliştirecek iyileştirmenin uygulamasında sorumluluğu, katkısı ve payı vardır. Böylece herkesin sistemle bütünleştiği bir toplu katılım anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu katılım yetki ve sorumlulukta birlikte geçerlidir. Sistemi güçlü, sürekli ve hızlı kılan “Kaizen felsefesi hiyerarşisi” nin uygulaması aşağıda (Çizelge 3) verilmiştir (Topal, 2000: 17).

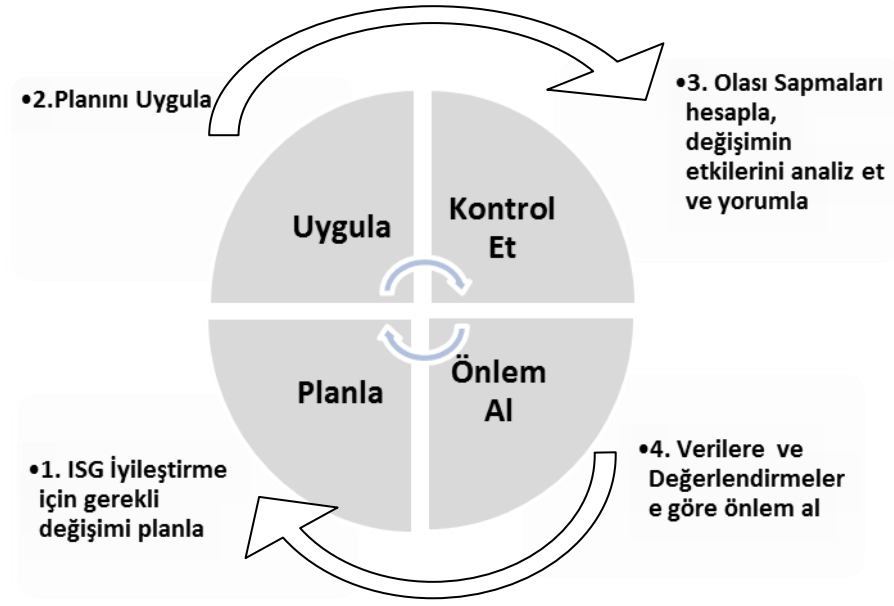
Çizelge 3. Kaizen Felsefesinin Hiyerarşik Uygulaması

Tepe Yönetim	Orta Düzeydeki Yönetim ve Üyeler	Denetleyenler	Çalışanlar
Sürekli iyileştirmeyi tanılandığı üzere ortaklaşa geliştirilen bir strateji olarak ele alır ve sunar.	Sürekli iyileştirmenin etkinleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını üst yönetimle yürüterek karşılıklı etkileşimli fonksiyonlarla hedeflere uygun olarak gerçekleştirilir.	Sürekli iyileştirmeyi işlevlerinin bir parçası olarak ele alırlar.	Sürekli iyileştirmede grup etkinliğini ve sistemin önerileri doğrultusunda hizmeti esas alırlar.
Sürekli iyileştirme için kaynakların sağlanması ve aktarımı yoluyla destek verir	Sürekli iyileştirmeyi görevsel etkinliklerinde ve yeteneklerinde kullanırlar	Sürekli iyileştirmeye yönelik planları geliştirirler ve çalışanlar için rehberlik (önderlik) yaparlar	Mesleki ilişkilerinde disiplin uygulamayı esas alırlar
Sürekli iyileştirme için önlem alır ve çapraz etkileşimi hedefler.	Standartları oluşturur, geliştirir ve güncelleştirir	Çalışanlarla iletişimlerini geliştirirler ve yüksek moral kazanımını beslerler	Kendini geliştirme ve problemler daha kolay çözümlenme özelliklerinde sürekli iyileştirme çabasını gösterir
Denetçi ve düzenleyicilerle sürekli iyileştirme hedeflerini gerçekleştirme yönünde önlemler geliştirir.	Yoğun eğitim programları uygulayarak çalışanları sürekli iyileştirme konusunda bilgilendirirler	Çalışma ortamında iş disiplinini geliştirirler	Sistem içinde karşılıklı bilgi aktarımı ile iş performansı ve beceriyi arttırlar
Sürekli iyileştirmeye yönelik yapısal gelişim ve sistem prosedürlerini oluşturur.	Problem çözmeye yönelik çalışanların becerilerini geliştirmeyi, alet ve ekipmanlarda iyileştirmeyi sağlarlar	Sürekli iyileştirmeye yönelik öneriler geliştirirler	

Kaynak: Topal, Ş. (2000). Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul.

Deming sürekli iyileşmeyi sağlamak üzere başvurulacak araçlardan biri olan Deming döngüsünü Japonya'ya tanıtmıştır. Deming Döngüsü, Deming Halkası, PUKÖ Döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol et- Önlem al) olarak da bilinir (Kavrakoğlu, 1994: 12). Deming döngüsü Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3. Deming Döngüsü



Kaynak: http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=57 (Erişim Tarihi:20.05.2012)

Deming döngüsünün aşamaları incelenecek olursa (www.tisk.org.tr) ;

PLANLA

- İş Sağlığı ve Güvenliği açısından amacın belirlenmesi (ne nerde ne zaman başarılmak isteniyor)
- Mevcut durumu analiz etme
- Hedeflerin belirlenmesi
- Kayıtların analizi
- Tehlikelerin belirlenmesi
- Risk değerlendirme metodlarının belirlenmesi
- Detaylı plan hazırlaması (uygulama planı)
- İç talimatlar hazırlama

UYGULA

- Riskleri değerlendirme
- Risklerin kabul edilebilir olup olmadığına karar verme
- Kontrol önlemlerinin seçimi ve uygulaması
- Her bölümdeki ilgili kişileri bilgilendirme, eğitme ve katılımını sağlama

- Faaliyet planını izleme ve gerçekleştirme
- Uygulama sonuçlarını yakın takip etme

KONTROL ET

- Hedef veya hedeflere ulaşıldı mı?
- İ talimatlar ve yönergeleri gözden geçirme
- Olası sapmaları tespit etme ve kaydetme
- İlgili kişileri bilgilendirme

ÖNLEM AL

- Kalıcı bir denetleme sistemi kurma
- Etkili nlemleri standartlaştırma
- Gerekli eēitim ve yönlendirmeleri saēlama

f) Eēitim

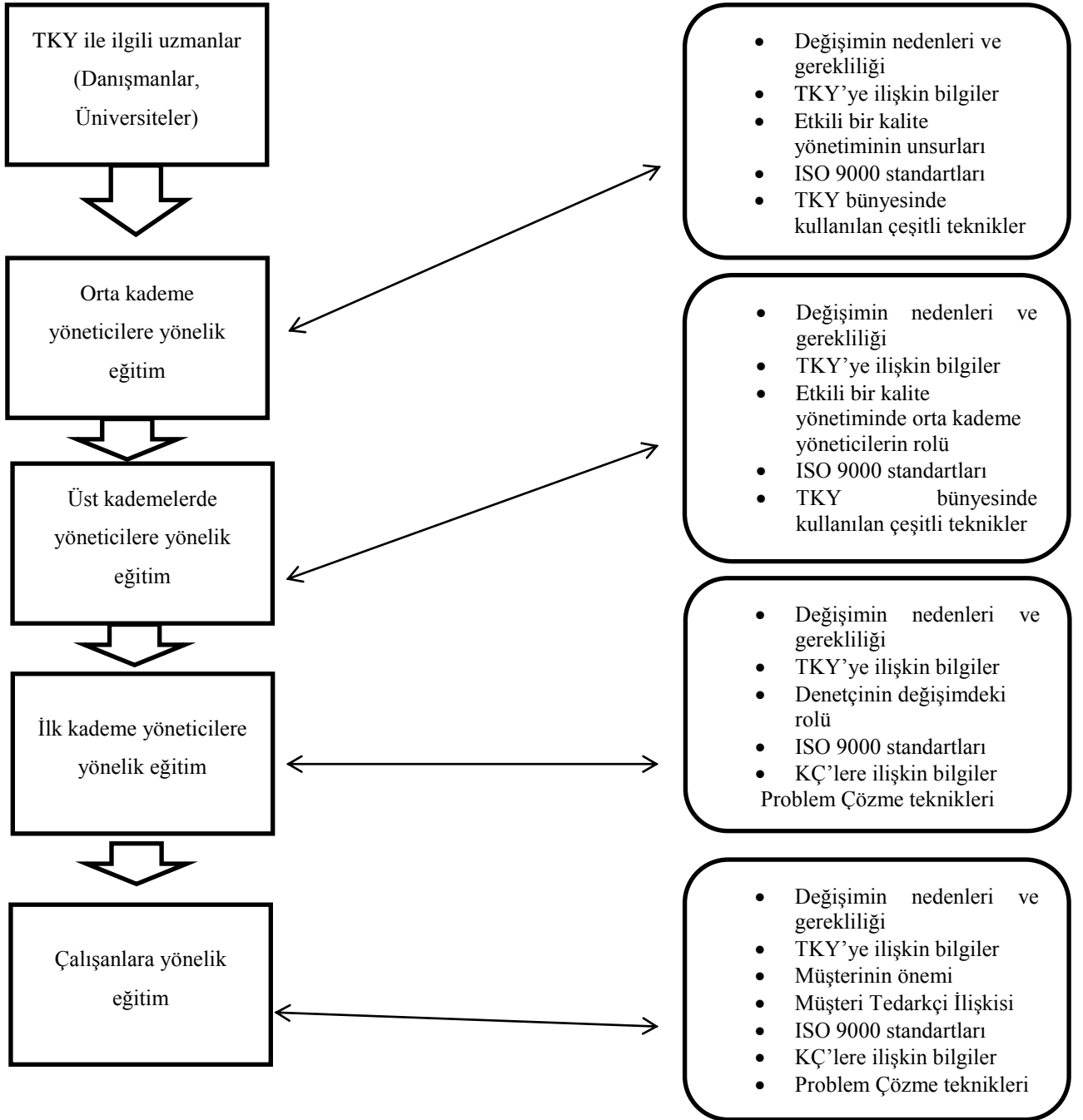
İşgörenlerin eēitimi TKY' nin olmazsa olmaz unsurlarından biridir. Eēitimin eřitliliēi, srekliliēi en tepeden başlayarak işletmenin tüm kademelerine yayılmalıdır. Eēitimin srekliliēi aynı zamanda, herkesin katılımının saēlandığı ortamda, farklı iyileştirmelerin oluşması ile sürekli gelişimi saēlayacaktır (elik, 1993: 124).

TKY' de eēitim ilkesinin amacı, işgörenlere istenilen kalitenin en ekonomik Şekilde üretilmesini saēlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Böylelikle daha nitelikli hale gelen çalışanlar kendi performanslarını artıracak dolayısıyla işletmenin de performansını arttıracaklardır. Eēitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların örgüt içinde kendi rollerini ērenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine yardım etmektedir. Eēitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere, görev ve sorumluluklara deēiřiklikler getirdiēi için eēitim programlarının ieriēi deēiřen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır ve sürekli güncellenmelidir (Efil, 1998: 161). Bu ise eēitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna baēlı olarak planlanması ile saēlanabilir.

Deming' e göre herkese eğitimin verilmesi gerekir. Özellikle de üst düzey ve orta düzey yönetime TKY' ye geçişteki roller ve sorumluluklar hakkında yeterli ve nitelikli eğitim verilmelidir. Üst yönetimden, TKY uygulamalarına katkı sağlaması ve TKY süreci içinde içinde eğitim çalışmalarını kendilerinin yönlendirmesi istenir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilere ve tüm düzeydeki yöneticilere, alttan üste doğru iletişimin sağlanması için nelerin yapılması gerektiği hakkında bilgilerin verilmesi büyük önem taşır. Örgütteki takımlara istatistikî araçları nasıl kullanacaklarına, takımdaki uzlaşmayı nasıl sağlayacaklarına ve ortaya çıkabilecek problemleri nasıl çözeceklerine dair eğitim verilmesi başarıya ulaşma yolunda son derece önemlidir (Weaver, 1998: 314-317).

Hizmet sektöründe çalışan dağılımında eğitim açısından bazı dengesizlikler bulunmaktadır. Eğitim düzeyi düşük çalışanlar, TKY' ye yönelik değişimlere karşı direnç göstermekte ve bunu büyük bir külfet olarak görmektedir. Bu direnci kaldıracak en büyük etken onların çalışmalara aktif olarak katılımını sağlamak olacaktır. Gelişmelerden tüm çalışanların haberdar edilmesi gerekmektedir. Kalite çemberleri kurularak bunlardan faydalanılmalıdır. Japon kalite uzmanlarından olan İshikawa bu konuda “Kalite Kontrol Eğitimle Başlar Eğitimle Biter” diyerek eğitimin önemini belirtmiştir (Tütüncü, 2005). Bu eğitimler kademelendirilerek düzenli hale getirilecek olursa Şekil 4' teki gibi gösterilebilir.

Şekil 4: Kademelere Göre TKY'ye İlişkin Alınması Gereken Eğitimler



Kaynak: Kalkan, Adnan (1999) Toplam Kalite Yönetimi' nde Eğitim ve İnsan Faktörü. Verimlilik dergisi, MPM Yayınları, Sayı:1, Ankara

g) Takım Çalışması

Takım çalışması; çalışanların örgütte düşünme, planlama ve karar alma süreçlerine katılmasını sağladığından örgütlerde, aranan bir özellik olarak gösterilebilir. Organizasyonda, karar alma ve sorumluluğun takımlara verilmesi sonucunda ekip yönetimi hakim kılınmaya başlanmış olur. Çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artırmaları suretiyle kurulan takımların örgütteki planlara ve karar alma sürecine katılmaları sağlanırsa örgütün hedeflerine ulaşması daha da kolaylaşır. Bu takım çeşitlerine, serbest çalışma takımları, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri örnek olarak verilebilir. Müşterilerin memnuniyetini sağlamak, bu tür ekiplerde temel hedeftir. İşletmelerin yakaladıkları fırsatları kullanabilme düzeyleri, örgütteki yetenekli bireyleri bir araya getirip takımları kurabilme ve bunları yönetebilme düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Yani ideal takım kurup yönetebilen işletmeler, yakaladıkları fırsatları daha iyi kullanabilecektir. Ancak ideal takımı kuramayan işletmeler fırsatları kullanamayacaklardır (Top, 2009: 122-123).

Personel güçlendirme, katılım, staj (çalışma) süresi kaliteli programın başarısı için önemli öğelerdir. İşçi güçlendirme, sorumluluk bilincini ve astlar arasındaki eşitliği yükselten kalite artışı iş sürecinde çalışan katılımını arttırmaya yardımcı olur. Bu faktörün odağı staj (çalışma), gelişim, iletişim, grup olarak sahip olunan beceri, personel güçlendirme ve sadakati, personel sağlığı ve memnuniyeti ayrıca personel performansı ve tanınması üzerinedir (Brah and Lim, 2005: 192-208).

Takım çalışmasının bir parçası kabul edilebilecek bir uygulama olan kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyeti içinde olan ya da aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro gibi) sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu fikir telakki edilen bir gruptur. Bu grubun amacı; gruptaki bireylerin kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmaktır. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara ilgili görüşmeler yaparak değişik çözümler getirmektedir. Bu sayede kalite kontrol çemberleri, katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağlar (Efil, 1999: 202). Grup üyelerinin sayısı toplantılarda her iş görenin düşüncelerini

açıklayabileceği ve katkıda bulunulabileceği sayıyı aşmamalıdır. Bu nedenle grup sayısının teorik olarak 4-12 arasında olması gerektiği söylenebilir (Efil, 1999: 202).

Kalite kontrol çemberi üyeleri, sorun çözme konusunda eğitim alırlar. Böylece bir yandan sistemli bir şekilde düşünmeyi öğrenirken, diğer yandan da veri toplama, analiz etme ve karar alma konularında eğitilmiş olurlar. Kalite çemberlerinde işletmenin normal hiyerarşik yapısı zedelenmez. Grubun yönetimle ya da diğer bölümlerle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde rehber adı verilen kişiler yardımcı olur (Şimşek, 2002: 382-383).

Kalite çemberlerinin oluşturulmasının çeşitli amaçları vardır. Bunlar (Kalite Çemberleri El Kitabı, 2009; Efil, 1999: 203);

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları (çalışma koşulları, verimlilik, güvenlik, kalitenin sağlanması gibi) sorunları belirleyip analiz etmek ve çözümler sunma konusunda teşvik etmek, bunların sonucunda da etkin bir ekip ruhu gerçekleştirmek,
- Ekip çalışmasını teşvik edip motivasyonlarını yükseltmek
- Kalitenin yükseltilmesini ve hataların azaltılmasını sağlamak,
- Organizasyon içinde koordinasyonu daha etkin kılmak,
- Bireylerin kişilik, liderlik ve sorun çözme yeteneğini geliştirmek,
- Yönetici-işçi ilişkilerini artırmak,
- Organizasyonun tamamında, toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılmasına ve çalışanların işlerini sorun önleme anlayışıyla yürütmelerine katkıda bulunmaktır.

Kalite çemberleri, İşletmenin amaçlarını hayata geçirmeye imkân sağlayan belirli ilkelere göre işlemektedirler. Bu ilkeler şunlardır (Şimşek, 2002: 382-383).

- “Kalite çemberlerinde yer alanlar, uygulama içerisinde kesinlikle gönüllülük temelinde yer almalıdırlar. Aynı zamanda istedikleri zaman gruptan

ayrılabilirler. Hiç kimse bu ayrılmadan dolayı onlara yaptırım uygulama hakkına sahip değildir. Böylece kişi kurumla daha çok özdeşleşir.”

- “Kalite çemberlerini oluşturanlar, üzerinde çalışacakları sorunları kendileri seçerler. Bir başkası grubun hangi konular üzerinde çalışacağına karar veremez. Ancak işletmedeki herkes gruba bu konuda öneri götürebilir. Seçim hakkı yalnız gruba aittir.”
- “Grup üyeleri ele aldıkları sorunu çözüme kavuşturmak durumundadırlar. Aynı zamanda kalite çemberlerinde grup, bulduğu çözümü deneyip işe yarayıp yaramadığını da denemek durumundadır. Bu şekilde üyeler gerçekçi olmak ve işletmenin içinde bulunduğu koşulları ve olanakları doğru algılamak zorundadırlar.”
- “Grup üyeleri buldukları çözümleri üst düzey yönetimin katıldığı bir toplantıda sunarlar. Bu grup üyeleri için çok büyük bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü üyeler gündemi kendileri belirlemektedirler.”
- “Grup üyeleri kendi işleriyle ilgili sorunları çözerler. Başkalarının yaptığı işlerin ele alınması söz konusu değildir” (Şimşek, 2002: 382-383).

h) Sıfır Hata ve Kalite Bilgisi Yönetimi

TKY felsefesinde bir diğer önemli husus, "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" tır. Ürünü ve hizmeti ilk seferde doğru yapmak Toplam Kalite Yönetiminin en önemli hedefleri arasındadır. Toplam Kalite Yönetimi "kabul edilebilir hata oranı" diye bir şey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilebilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği "sıfır hata" görüşüne ters düşmektedir. Bu nedenle hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmasını önlemek gerekir (Karyağdı, 2001: 68). Bu anlamda sıfır hata, son üründe hiçbir hatanın olmaması anlamına gelmemektedir. Ürünün üretilmesindeki her aşamayı kapsayacak şekilde hataların nedenlerine inilir. Geleneksel üretimdeki gibi üretim aşaması sonunda ürün test edilmemektedir. Aksine üretim sürecinin tamamı test edilip hata noktalarının tespiti TKY felsefesinin savunduğu yöntemdir.

TKY, tüm işletme genelinde bilgi gerektiren yönetim anlayışına sahiptir. TKY anlayışını benimseyen bir işletmede alt düzeyden üst düzeye kadar tüm çalışanlar üretim sürecindeki kalite konusunda bilgi sahibi olmalı ve gerekli eğitimleri düzenli bir şekilde almalıdırlar (Ekinci, 2011: 36).

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması için daha fazla bilgi elde edilmesi, bu bilginin hem miktar ve çeşit bakımından zengin olması, hem de elde edilen bilginin işletme içindeki ve dışındaki ilgili birimlere zamanında aktarılmasını mümkün kılacak bir sistem oluşturulmalıdır. Aksi takdirde TKY uygulamasından beklenen faydaların sağlanması oldukça güç hale gelecektir (Güleş, 2000: 111). Bilgi sistemi ve analiz yönetimi; etken bilgi yönetimi ve organizasyonun bütün aşamalarında karar verme sürecini destekleyen göreceli ve karşılaştırmalı bilgi kullanımını inceler. Şirkete kalite sistemlerindeki izleme sürecini sürdürmede ve gerekli dönüşü sağlamada yardımcı olur. Bilginin kolaylığı ve veri birikimi, bildirilen kritik kararları vermeye yardımcı olur (Brah and Lim, 2005: 192-209).

2.2.2. Kalite Güvence Sistemleri (KGS) ve TKY İlişkisi

Ürün veya hizmetin kalite konusunda belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütününe Kalite Güvencesi adı verilir. Kalite güvencesi, müşterinin hatalı veya sorunlu hiçbir ürünü veya hizmeti almamasını amaçlar fakat bunu ürün kontrolü yoluyla değil, TKY felsefesine uygun bir şekilde, süreç kontrolüyle yapar (Küçük, 2010: 211).

ISO 9000:2000 Kalite Sözlüğünün kalite güvencesini şöyle tanımlamıştır; “**Kalite Güvencesi**; kalite sistemi kapsamında uygulanmaya alınmış, gerektiğinde sunulabilen, bir ürünün kalite gereksinimlerini karşılayacağına dair yeterli güveni sağlayacak tüm planlı ve sistematik faaliyetlerdir.” Kalite güvence kavramının en önemli özelliği içerdiği faaliyetler dizisinin geleceği kapsamasıdır. Kalite güvence faaliyetleri temelde, uygunsuzlukların ortaya çıkmaması veya tekrar etmemesi için yürütülen bir dizi eylemden ibarettir. Bunlar, belirlenmiş planlar çerçevesinde birbirleriyle ilişkili olarak yürütülen faaliyetlerdir (www.iccdanismanlik.com).

Toplam Kalite Yönetiminde sistem kurulması, hedeflenen amaca ulaşmakta faaliyetlerin belli bir sistem dâhilinde düzenlenmesi açısından büyük öneme sahiptir. Bu amaca ulaşılması, kurulan sistemin kalitesine bağlıdır (Özevren, 1997: 77). Dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, süreklilik isteyen bütün firmaların önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu koymuştur. Bu alanda başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise (Tekin, 2004: 105-106);

- Müşterinin istediği kalitede mal veya hizmeti,
- Daha ucuz,
- Daha kısa sürede ulaştırmak şeklinde kendini göstermektedir.

Kalite güvencesi, tasarımdan dağıtım ve dağıtım sonrasına kadar, ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınmasıdır. Bu durum ancak organizasyonun her kademesinde özen ve dikkat gerektiren bir kalite yönetimi ile sağlanabilir. Bu yüzden toplam kalite içerisinde kalite güvencesinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. KGS, TKY' ye geçişin başlangıcı olarak kabul edilebilir. TKY' nin ana düşüncesi hata bulmaktansa, hatayı önlemeye çalışmak olarak kabul edilmektedir. Çünkü TKY' de kalite kontrolü sürecin sonunda bir kalite kontrol birimi tarafından değil, her aşamada bütün çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum da ürünün her aşamada kaliteli olmasını garanti altına almaktadır (Canan vd., 2001: 364).

2.2.2.1. Kalite Güvence Sistemleri

Mal veya hizmet üreten işletmelerde en yaygın olarak kullanılan Kalite Güvence sistemlerinin başında TS EN ISO 9000 gelir. Yiyecek ve içecek hizmeti veren kuruluşların ise yaygın olarak kullanılan kalite güvence sistemi HACCP veya ISO 22000' dir. İşletmelerin buldukları doğal çevreye etkilerini sistematize eden ve bu kalite güvence sistemlerinden sonra gelen kalite yönetim sistemi ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemidir. Son olarak endüstriyel kuruluşlarda iş ve iş gören sağlığını korumaya yönelik OHSAS veya ISO 18001 İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemi vardır.

2.2.2.2. TS EN ISO 9001:2004 Kalite Güvence Sistemi

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde savunma teknolojisindeki yüksek kaliteyi uygulayabilmek ve kontrolünü sağlayabilmek için hazırlanan kalite sistemi MIL-Q-9858'e dayanmaktadır. Daha sonra ISO 9000 serisinde 2000 yılında bir takım revizyonlar ve değişiklikler gerçekleşmiş ve bu sistem dünya geneline mül olmaya başlamıştır (Tütüncü, 2009: 85). ISO 9000, kalite güvence sisteminin model standardı olarak kabul edilir ve en basit karşılığı ile tanımlandığında; üretim ve hizmet sektöründe kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı standartlar kümesidir (Topal, 2000: 69). Bir kurumun ISO 9000 serisi standardına sahip olması, o kurumun TKY uyguladığı anlamına gelmemektedir. ISO 9000 bir standartlar bütünüdür. Uluslararası, kurum ve işletmeler arası, birleştirici bir basamaktır. Amaç değil araç niteliğindedir. ISO 9000 standartlarına sahip olunmadan da TKY uygulamalarına geçiş yapmak mümkündür. Ancak ISO 9000 standartları TKY uygulamaları için birinci basamak olup TKY uygulamalarına geçiş yapmayı kolaylaştırmaktadır (Tütüncü, 2009: 84).

Kalite güvence sistemi olarak ISO 9000 standartlarının 3 ana karakteristik özelliği vardır.

1. İlk özellik sadece sonuca değil hizmet sürecinin tamamına odaklanır.

2. Sistematik bir yaklaşımdır, kullanılacak süreçler ve kaynaklar belirlenir, düzenli bir şekilde performans ölçümü yapılır ve performans göstergeleri kullanılır.

3. Sistem, kalite el kitabıyla, önemli iş süreçlerini açıklayan prosedürlerle, standart çalışma talimatlarıyla ve performans göstergesi gibi araçların yardımıyla doğrulanabilir özelliğe sahip olmalıdır (Geraedts vd., 2000: 217).

ISO 9000: Organizasyonların veya işletmelerin; müşteri memnuniyetinin artırılmasına için kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış standartlar bütünüdür (www.standartkalite.com).

ISO 9001: Kalite yönetim sistemlerinin kurulması esnasında uygulanması gereken şartların içinde yer aldığı, bu şartların tanımlandığı ve belgelendirme

denetimine tabi olan standart uygulamasıdır. Aynı zamanda hazırlıklar ve standardizasyon süreci sonunda verilen belgenin adıdır (www.standartkalite.com).

ISO 9001:2008 ise ISO 9001 standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli düzenlemeler ve değişiklikler yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2008 sayısı bu revizyonun 2009 yılında yapıp, yayınlandığını gösteren versiyon tarihidir (www.standartkalite.com).

TSE EN ISO 9001:2000 ile TS EN ISO 9001:2008 arasında büyük farklılıklar yoktur. Ancak işletmelerin ihtiyaçları ve değişen yönetim sistemlerine bağlı küçük değişiklikler vardır. Aşağıda ISO 9001:2000 in içeriği ile ilgili bilgi verilecektir (Tütüncü, 2009: 125).

Kalite güvence sistemini uygularken kurumlar ve işletmeler; kendi iç yapılarında ürettikleri ürün veya hizmet alanındaki tüm olguları ve girdileri, belirli bir sistemle izler ve sürekli olarak denetler. Böylece hem aksayan durumların kolayca saptanmasına, hem de düzeltilmesi yönünde önlemler alınmasına imkân sağlanır. Bütün bu uygulamalar sistemin içinde yer alan birimlerin; sorumluluk anlayışı ve yetki paylaşımları ile üretken ve çözümleyici bir özellik kazanması ile, dinamik yapı oluşturmasını ve olumsuzlukları engelleyici işlev sürdürmesini de sağlar. Kalite güvence sisteminin temel olguları, sistemi etkileyen ve ilgilendiren tüm konuları birimleri ve alanları kapsar (Topal,2000). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır(TSE EN ISO 9001:2000);

- Giriş
 - Genel
 - Proses Yaklaşımı
 - ISO 9004 ile ilişki
 - Diğer Yönetim Sistemleriyle Uyumluluk
- Kapsam
 - Genel
 - Uygulama
- Atıf Yapılan Standartlar

- Terimler ve Tarifler
- Kalite Yönetim Sistemi
 - Genel Şartlar
 - Dökümantasyon Şartları
- Yönetim Sorumluluğu
 - Yönetimin Taahhüdü
 - Müşteri Odaklılık
 - Kalite Politikası
 - Planlama
 - Sorumluluk, Yetki ve İletişim
 - Yönetimin Gözden Geçirilmesi
- Kaynak Yönetimi
 - Kaynakların Sağlanması
 - İnsan Kaynakları
 - Alt Yapı
 - Çalışma Ortamı
- Ürün Gerçekleştirme
 - Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması
 - Müşteri ile İlişki Prosesler
 - Tasarım ve Geliştirme
 - Satın alma
 - Üretim ve Hizmetin Sağlanması (sunulması)
 - İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü
- Ölçme, Analiz ve İyileştirme
 - Genel
 - İzleme ve Ölçme
 - Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü
 - Veri Analizi
 - İyileştirme
- Ek A ISO 9001:2000 ve ISO 14001:1996 arasındaki eşleme
- Ek B ISO 9001:2000 ve ISO 9001:1994 arasındaki eşleme
- Kaynaklar

Kalite güvence sisteminin uygulanmasında geliştirilecek tüm zincirde gerekliliklerin yerine getirilmesi ve eksiksiz uygulanması esastır. Bu çerçevede kurum ve kuruluşların ISO 9000'e hazırlanması için belirtilen evrelerin uygulanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Söz konusu evreler aşağıdaki (Çizelge 4) gibidir (Topal, 2000).

Çizelge 4. ISO 9000 Standart Serilerine Hazırlık Süreci

1.Bilgilenme	-Kuruluşların ISO 9000'e gereksinimleri, Sistemin yararları, deneyimlerle elde edilen kazanımlar, -Zaman bütçe planı belirlemelerini içeren konularda eğitimler alınmalıdır.
2.Durum Değerlendirmesi	-Kuruluşun ISO 9000 uygulamalarına göre özgün eğitim programı alması, ISO 9000 Proje yönetimine yönelik öneriler geliştirmesi ve belgelendirme
3.Sistemi Kurma	-Kuruluşun hedef gerekleri doğrultusunda en iyi tasarlanan kalite sistemin dökümantasyonunu oluşturma -Kalite el kitabının hazırlanması, prosedür listelerinin oluşturulması, -Proje planının detaylı tanımlaması ile ilgili prosedürlerin yazılması -ISO 9000 dökümantasyon ve eğitimcilerin eğitimi programlarının alınması
4.Sistemi Yerleştirme	-Tanımlanan prosedür ve iş talimatlarının kullanıma alınması, -ISO 9000 'e uygun "İç Denetimler" için sistemin kurulması -Gerekli "Düzeltilici Faaliyetlerin" başlatılarak sistemin etkin uygulamasının sağlanması.
5.Ön Denetim	-Sistemin Projede görev almamış diğer uzmanlarca incelenmesi, -Saptanan uygunsuzlukların giderilmesinin sağlanması,
6.Belgelendirmeye Hazırlık	-Kuruluşun beklentilerini karşılayacak sertifikasyon (belgelendirme) kuruluşunun belirlenmesi -Denetim gereklerinin yerine getirilip karşılanması

Kaynak: (Topal, 2000) Kalite Güvence Sistemleri

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartlar ve Dokümantasyon

ISO 9001:2000 ve 2004 Kalite Güvence Sistemi İşletmeleri, Dünya standartlarına sahip olması hususunda hazırlanmış içeriği zengin bir belgedir. Ancak sözkonusu araştırma konusuyla ilgili kısmına değinilecek olursa; Standardın 4. maddesi, şartları oluşturan maddelerden oluşmaktadır. Genel şartlar ile ilgili açıklamaların ardından dökümantasyon ve Kalite Yönetim Prensiplerine yer verilecektir.

Genel Şartlar

Kuruluş bu standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturmalı, dökümanete etmeli uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Kuruluş;

- Kalite Yönetim Sisteminin gerektirdiği süreçleri ve bütün kuruluştaki uygulamalarını tanımlamalı,
- Proseslerin sırasını ve birbirleri ile etkileşimini tayin etmeli,
- Proseslerin çalıştırılmasının ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli kriterler ve metotları tayin etmeli,
- Proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlanmalı,
- Bu prosesleri ölçmeli analiz etmeli
- Planlanmış sonuçları başarmak ve süreçleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır (TSE EN ISO 9001:2000).

Standardın 4. maddesinde ikinci olarak dökümantasyon şartları yer almaktadır. Burada özellikle kalite el kitabına vurgu yapılmaktadır. Burada kısaca genel şartlar ele alınacaktır.

Kalite Yönetim Sistemi Dökümantasyonu;

- Kalite politikasının ve kalite hedeflerinin döküman haline getirilmiş beyanlarını,
- Kalite el kitabını,
- Bu standardın istediği dökümante edilmiş prosedürleri,
- Prosedürlerin etkin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünü sağlamak için kuruluşun ihtiyaç duyduğu dökümanları,
- Bu standardın gerektirdiği kayıtları içermelidir (TSE EN ISO 9001:2000).

Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması

Bir organizasyonu doğru ve nitelikli bir şekilde idare etmek ve çalıştırmak için, sistematik ve açık yönetim tarzı izlenmelidir. Bu standartta yönetime sunulan kılavuz sekiz adet kalite yönetim prensibine dayanır. Bu prensipler üst yönetimin kuruluşu iyileştirilmiş performansa yönelik olarak idare etmesi bakımından kullanım için geliştirilmiş prensiplerdir. Bu kalite yönetimi prensipleri, bu standardın içeriği ile bütünleştirilmiş olup aşağıda sıralanmıştır (Tütüncü, 2009: 130);

- a. ***Müşteri Odaklılık:*** Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır. Bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdır.
- b. ***Liderlik:*** Liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlar. Bunlar, kişilerin kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımını sağlamak için ortamı oluşturmali ve sürdürmelidir.
- c. ***Kişilerin Katılımı:*** Her seviyedeki kişiler bir kuruluşun özüdür ve bunların tam katılımı, yeteneklerinin kuruluşun yararına kullanılmasını sağlar.
- d. ***Proses Yaklaşımı:*** Arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilir.

- e. ***Yönetime Sistem Yaklaşımı:*** Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.
- f. ***Sürekli İyileştirme:*** Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.
- g. ***Karar vermede gerçekçi yaklaşım:*** Etkin kararlar, verilerin analizine ve bilgiye dayanır.
- h. ***Karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri:*** Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdırlar ve karşılıklı fayda ilişkisi her iki tarafın değer yaratması yeteneğini artırır.

Sekiz yönetim prensibinin bir kuruluş tarafından başarılı olarak kullanımı, ilgili taraflara iyileştirilmiş parasal dönüşler, değer yaratılması ve arttırılmış kârlılık gibi fayda getirir (TSE EN ISO 9004:2000).

2.2.2.3. HACCP ve İSO 22000 KYS

İnsan hayatını ilgilendiren tüm alanlardaki kalite kriterlerinin bir arada tanımlanabileceği yaşam kalitesinin önemli bir boyutu da gıda güvencesidir. Sağlıklı ve verimli bir yaşam sürdürülebilmesi için yeterli ve güvenli gıda temini, tüm insanların en temel hakkıdır (Arıkbay, 2002: 11). Aşağıdaki Çizelge 5’de “ Ürün güvenliği” olarak belirtilen yaşam kalitesi değişkeni içinde yer alan gıda güvencesinin, diğer yaşam kalitesi değişkenlerinin bir çoğu üzerinde de dolaylı ya da dolaysız olarak etkili olduğu bilinmektedir.

Çizelge 5. Ürün Güvenliği

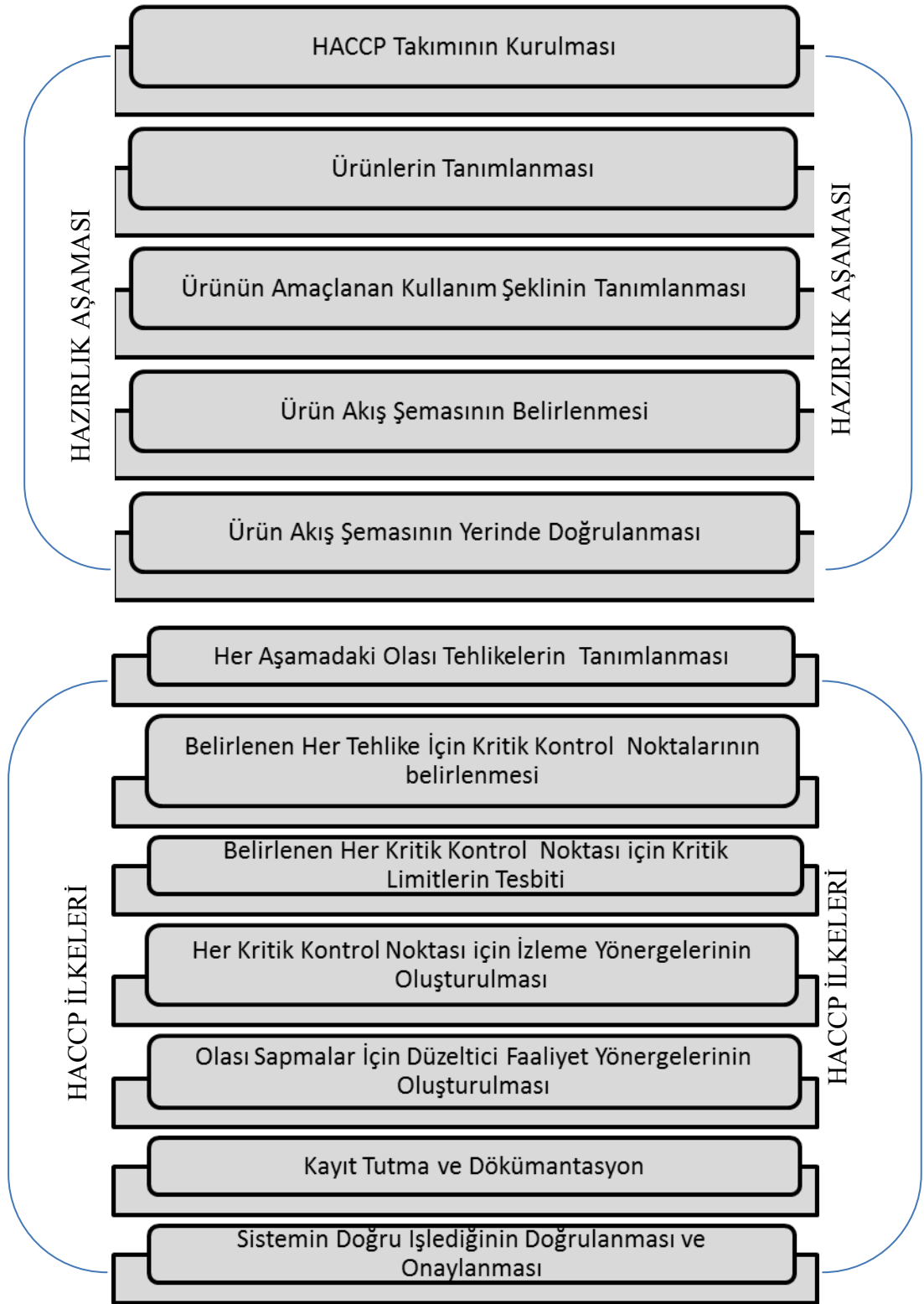
Sağlık ve İşlevsellik Göstergeleri	Yaşama ve Çalışma Koşulları
Ortalama Yaşam süresi	İstihdam / İşsizlik
Sağlıklı Yaşam Süresi	Çevre Koşulları
Hastalık Sıklık Oranları	Kazalar
Normal Ölüm	Meslek Hastalıkları
Hastalık Nedeniyle Ölüm	Barınma, Beslenme Koşullar
Aktivite Sınırlılıkları	Ulaşım, Trafik Kazaları
Mental Sağlık	Dış Çevre Koşulları
Antropometrik Özellikler	Ürün Güvenliği

Kaynak: Arıkbay, C. (1998) “Yaşam Kalitesi İçin Gıda Ürünleri Arz Ve Tüketim Güvenliği” 6. Ergonomi Kongresi, MPM Yayın No:622, Ankara 1998.

Dünya çapında gıda arzının sürdürülebilirliğini sağlamak için yapılan tüm araştırma-geliştirme faaliyetlerinin, gıda güvenliğini de gözeten teknolojileri üretmesi veya tam tersine gıda güvenliğini sağlayıcı uygulamalarının gıda güvencesini de gözetmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Arıkbay, 1998: 93). Yani, erişilen gıdanın canlıların yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarmaması gerekmektedir.

(Aktaş ve Özdemir), yaptıkları çalışmada HACCP uygulama sürecini şematik olarak açıklamışlardır. Bu açıklamaya Şekil 5’ de yer verilmektedir.

Şekil 5. HACCP Süreci



Kaynak: (Aktaş ve Özdemir, 2005:265).

Gıda güvenliği ve gıda riskleri konusu; gerek gıda işleyicileri gerek tüketiciler ve gerekse yasal kuruluşlar için ortak bir ilgi konusudur. Gıda güvenliği konusunda çok hassas bir ülke olan, gıdalarla ilgili yasaları hazırlamada, standartları geliştirmede son derece etkin bir kuruluş'a sahip ABD' de bile gıda kaynaklı hastalıklar önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu durum gıda güvenliğinin önemini ortaya koymaktadır (Arıkbay, 2002: 17).

HACCP sistemi işletmelerin ihtiyaç durumuna, üretim uygulamalarının risk seviyesine, personelin kalite ve eğitim düzeyine göre çeşitli şekillerde kurulup uygulanabilmektedir. Yapılacak olan çalışmanın amacı ve hangi tehlikelere yönelik olduğu önceden ortaya konmalı, belirli bir üretim hattı üzerinde hayata geçirilmelidir. HACCP sistemi aynı zamanda iyi üretim uygulamaları ile birlikte güvenilir ürünlerin tüketiciye sunulması amacıyla bir sistemin oluşturulması ve korunması temeline dayalı gıda güvenliği yaklaşımıdır (Türksoy ve Altınığne, 2008: 607).

Gıda arzının arttırmak için verim artırmada doğa dostu çözümlerin aranması, organik ya da ekolojik tarım uygulamaları, gıda erişimini kolaylaştırıcı çalışmalarla önlemlerin alınması büyük önem taşımaktadır. Gıda tüketim güvenliğinin sağlanması uzun yıllardır yasalarla kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. Sorunların tüm sektörlerde yaşanması, yaygınlaşan kalite trendinin gıda sektöründe de etkin bir kalite yönetimi sistemin alt yapısını oluşturmaya itmiştir (Arıkbay, 2002: 18).

Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP), uluslararası gıda kaynaklı tehlikelere kontrol ederek, ürün güvenliğinin sağlayan tanınmış en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir (Kvenberg vd., 2000: 387).

HACCP; tüm dünyadaki gıda ile ilişkili devlet kuruluşları, ticari kuruluşlar ve gıda sanayi işletmelerince evrensel kabul görmüş yedi ilkedен oluşmaktadır. Bunlar (Arıkbay, 2002: 21);

İlke 1. Bir tehlike analizinin yapılması

İlke 2. Kritik kontrol noktalarının oluşturulması

İlke 3. Kritik limitlerin belirlenmesi

İlke 4. Kritik kontrol noktalarının izlenmesi için bir sistem kurulması

İlke 5. Kontrol altında olmayan belirli bir kritik kontrol noktasının olup olmadığının izlenmesi ve varsa düzeltici faaliyetin oluşturulması

İlke 6. HACCP sisteminin etkili bir şekilde işleyip işlemediğinin doğrulanması için uygun prosedürlerin ortaya konması

İlke 7. Bu ilkelerin uygulanması için uygun prosedürlerin ve kayıtların tümünü kapsayan bir dokümantasyon sisteminin oluşturulması.

ISO (Uluslararası Standart Organizasyonu - International Organization for Standardization) tarafından hazırlanan ve 2005 yılı Eylül ayında yayınlanan ISO 22000 standardı, “Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi” olarak yayımlanmış, ilk uluslararası standarttır. ISO 22000 standardı, çeşitli ülkeler tarafından yayımlanmış HACCP standartının yerini alması amaçlanmakta ve ISO 9001 gibi kabul görmesi beklenmektedir. Uluslararası standart haline gelen ISO 22000’ in günümüze gelene kadar pek çok aşamadan geçtiği görülmektedir. Türkiye’de ise, ISO 22000 in kapsadığı HACCP uygulamaları 16 Kasım 1997 de Türk Gıda Kodeksi İle Gıda Sanayinde zorunlu hale getirilmiştir. 3 Mart 2003’te TS 13001/Mart 2003 “ Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktalarına (HACCP) göre gıda güvenliği yönetimi-Gıda üreten kuruluşlar ve tedarikçileri için yönetim sistemine ilişkin kurallar” adıyla HACCP standardı yayımlanmıştır. 1 Eylül 2005’te ISO 22000 “ Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi-Gıda Zincirinde yer alan kuruluşlar için şartlar” Standardı yayımlanarak 26 Ocak 2006’ da TS EN ISO 22000 Türk Standardı olarak kabul edilmiştir (TSE, 2005: 2-3).

2.2.2.4. TS EN ISO 14000:2004 ÇYS

Günümüzde işletmelerin, faaliyetlerinde, ürün ve hizmet üretimlerinde ticari amaçlarının yanında çevre üzerine etkilerini kontrol altında tutmayı da hedeflemektedirler. İşletmeler, kusursuz bir çevre performansına sahip olmayı giderek daha çok istemektedirler. Çevre yönetimiyle ilgili uluslararası standartlar, işletmelere ekonomik hedeflerine ulaşabilmeleri sırasında çevresel etkileri düzenlemek konusunda yardımcı olmak için konulmuştur. Bu standartlar diğer yönetim bileşenleriyle bağlantılı çalışabilen etkin bir Çevre Yönetim Sisteminin (ÇYS) başlıca unsurlarını sağlamak için düzenlenmiştir (Connell, 1996).

ISO 14000 bir teknik ürün standardı değildir. Endüstri tecrübelerine dayanarak oluşturulmuş uluslararası ortak süreç yönetimleri ışığında geliştirilmiş geniş kapsamlı bir çevresel yönetim sistemi standardıdır. Tescil edilen ürünün kendisi değil, ürün üretilirken kullanılan yönetim sisteminin çevresel boyutudur.

Kapsam

Burada ele alınacak olan maddeler TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri Standartları bulunmaktadır. İlgili standartta yer alan maddeler kullanıcıya yardımcı olabilmek amacıyla daha basit ve kısaca açıklanmıştır. Bununla birlikte uygulama bölümlerinde, yapılması gerekenler entegre bir yaklaşım ile özetlenmiş bir şekilde verilmektedir (Tütüncü, 2009:187). Standartların içinde şu bölümler yer almaktadır;

- Giriş
- Kapsam
- Atıf Yapılan Standart/ve veya dökümanlar
- Terimler ve tarifler
 - Tetkikçi
 - Sürekli İyileştirme
 - Düzeltilici Faaliyet
 - Döküman
 - Çevre
 - Çevre Boyutu
 - Çevresel Etki
 - Çevre Yönetim Sistemi(ÇYS)
 - Çevre Amacı
 - Çevre Performansı
 - Çevre Politikası
 - Çevre Hedefi
 - İlgili Taraf
 - İç Tetkik
 - Uygunsuzluk
 - Kuruluş

- Önleyici Faaliyet
- Kirliliğinin Önlenmesi
- Prosedür
- Kayıt
- Çevre Yönetim Sisteminin Şartları
 - Genel Şartlar
 - Çevre Politikası
 - Planlama
 - Uygulama ve Faaliyetleri
 - Kontrol Etme
 - Yönetimin Gözden Geçirilmesi
- Ek A (Bilgi İçin) Bu standardın kullanımına dair kılavuz
- A.1 Genel Şartlar
- A.2 Çevre Politikası
- A.3 Planlama
- A.4 Uygulama ve Faaliyetler
- A.5 Kontrol
- A.6 Yönetimin Gözden Geçirmesi
- Ek B (Bilgi İçin) ISO 14001:2004 ve ISO 9001:2000 arasındaki ilişki
- Kaynaklar

Genel Şartlar

Tütüncü (2009) Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri adlı eserinin Çevre Yönetim Sistemleri ile ilgili bölümünde ana hatlarıyla Çevre Yönetim Sisteminin genel özelliklerini aktarmıştır. Spesifik olarak Konaklama İşletmelerini ilgilendiren bölüm özetle Çevre Yönetim Sistemlerinin şartlarını iki temel bölümde gösterilebilir.

Çevre yönetim sistemini uygulayacak olan kuruluş aşağıdaki hususlar için bürokratik takip planı ve süreç oluşturmalı, uygulamalı sürekliliğini sağlamalıdır.

- a) Kuruluşun, planlı veya plansız yeni gelişmeleri, değiştirilmiş faaliyetleri, ürünleri ve hizmetleri dikkate alarak; kontrol edebildiği çevre boyutlarını

tanımlaması ve etkileyebildiği tanımlı çevre yönetim sisteminin kapsamı dâhilinde, kendi faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevre boyutlarının tanımlaması sağlanmalıdır.

- b) Çevre üzerinde önemli etkileri olabilen bu boyutların belirlenmesi (önemli çevre boyutları gibi) sağlanmalıdır.

Kuruluş bu bilgileri dökümanete etmeli ve sürekli güncel tutmalıdır (Tütüncü, 2009: 195).

Çevre Boyutları

Bir kuruluş için çevre boyutlarının belirlenmesinin sebebi, çevre politikalarını oluşturmak, kuruluşun çevre yönetim sisteminde öncelikli olarak ele alınacağını belirlemek amacıyla, bir süreç sağlamaktır (Taç, 2006: 30).

Çevre boyutlarının belirlenmesinde tek bir yaklaşım yoktur. Ancak tercih edilen yaklaşımda aşağıdaki hususları göz önünde bulundurulabilir (Taç, 2006: 31);

- a) Havaya verilen emisyonlar
- b) Suya salınan atıklar
- c) Toprağa atılan atıklar
- d) Ham maddelerin ve doğal kaynakların verimli ve doğru kullanımı
- e) Enerjinin verimli ve tasarruflu kullanımı
- f) Ortama salınan sıcaklık
- g) Atık ve yan ürünlerin yönetimi
- h) Boyut, şekil, renk, görünüm gibi fiziksel özellikler.

Standardın kapsamını ayrıca incelemek gerekirse;

Yerleşimler ve Sanayi Kuruluşları, Türk ve Uluslararası Çevre Mevzuatları Uyarınca;

- İşletmeler, bütün faaliyetlerinin çevre ile olan etkileşimlerini belirleyip, gözden geçirerek güncellemek,

- Çevre etkilerini minimum veya sıfır zarar oranlarda tutmak için gerekli arıtma tesisleri kurmak ve çalıştırmak,
- Faaliyetlerin neden olabileceği çevresel riskleri en aza indirecek şekilde tedbirler almak,
- Faaliyetlerinin etkilerini devamlı izlemek ve kabul edilebilir sınırlarda tutmak,
- Kuruluş içi periyodik denetimler planlayıp gerçekleştirmek durumundadırlar (www.iccdanismanlik.com).

İşletmelerin atık yönetimi ile ilgili sorunlarına istinaden; dünya denizlerindeki kirliliğe yönelik yapılan bir araştırmaya göre, her yıl 450 milyar metreküp arıtılmamış ya da kısmen arıtılmış çöp, endüstriyel ve tarımsal atığın denize bırakılmaktadır. Dünya nüfusunun neredeyse yarısının deniz kıyısında yaşadığı, her yıl yaklaşık 250 milyon kişinin kirli denizlere girdiği için çeşitli hastalıklara yakalandığı, yenebilen balık türlerinin yüzde yetmişinin tükendiği düşünüldüğünde durumun ciddiyeti daha da iyi anlaşılabilir (Güneş, 2008: 78).

ISO 14000 standartları aşağıdaki temel ilkeler ışığında geliştirilmektedir (Yılmaz, 2006: 14);

- Daha iyi bir çevre yönetimi oluşturulması,
- Bütün ülkelerde uygulanabilirlik imkânı,
- Kamunun ve standardı kullanan işletmelerin çıkarlarını gözetmesi,
- Düşük maliyetlere yol açmaları ve dünyanın her yerinde her büyüklükteki işletmeler için kolaylıkla uygulanabilir olması,
- Esnekliğinin içsel ve dışsal olarak kontrol edilebilir olması,
- Bilimsel bir tabana dayanmaları, pratik, yararlı ve kullanılabilir olması.

2.2.2.5. TS 18001:2008 İSG

Yapılan tanımlara göre; “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kavramı”, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları içinde, iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsamaktadır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım emniyeti, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konular işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Geniş anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli koruma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de içine almaktadır (Güngör, 2008: 49).

OHSAS ya da ISO 18001 bilinen standart, dünya çapında büyük önem kazanmıştır. Çeşitli boyutlarda ve farklı sektörlerde firmalar, bu standardı hayata geçirmiştir. OHSAS 18001 standardı işçi sağlığı ve güvenliği korumak amacıyla sistematik ve yapısal yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği alanında iyi uygulamaları desteklemek ve teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Muniz vd., 2012: 37).

1936 yılında yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu, o günün kötü ekonomik şartlarını ve yetersiz kaynaklarını göz önünde tutarak devlet öncülüğünde sanayileşmeyi hedefleyen bir özellik taşımıştır. 3008 sayılı İş Kanunu 28.07.1967 tarihinde kaldırılarak yerine 931 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. Ancak Anayasa mahkemesinin 931 sayılı İş Kanununu, şekil yönünden iptal edince 25.08.1971 tarihinde 1475 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. Bugün yürürlükte olan tüzük ve yönetmeliklerin büyük bir bölümü 1475 Sayılı İş Kanununa dayanılarak çıkarılmıştır. 17.07.1974 tarihinde yürürlüğe konan 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile işçi güvenliği ile ilgili yasalar SSK altında toplanmıştır. Gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek için 1475 sayılı İş Kanununun güncellenmesine ihtiyaç duyulmuş, 10.06.2003 tarihinde 4857 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. Çalışma hayatımızı yeniden düzenleyen yeni iş kanununun birçok maddesi doğrudan ve dolaylı olarak iş sağlığı ve iş güvenliğine yöneliktir (Karaçivi, 2004: 1).

Yönetmelikler Avrupa Parlamentosu ve Konseyi direktifleri esas alınarak hazırlanmıştır.

a. Önleme: Mesleki riskleri önlemek veya azaltmak için iş yerinde planlanmış çalışmalar yapılması.

b. Risk değerlendirmesi: İşyerlerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin;

- İşçilere,
- İşyerine,
- Çevreye,

verebileceği zararların ve bunlara karşı alınacak önlemlerin belirlenmesi.

c.Yönetmeliklerin:

- İşçilerin bilgilendirilmesini ve eğitimini,
- İşçilere danışılma ve katılımların sağlanmasını,
- Yapılan çalışmaları dokümente edilmesini, kayıt altına alınmasını ve izlenmesini, zorunlu kılmaktadır.

Burada ele alınacak olan maddeler TS18001:2008 İş Sağlığı Ve Güvenirliği Yönetim Sistemleri-Şartlar Standardında bulunmaktadır. Standardın içinde şu bölümler bulunmaktadır.

- Giriş
- Kapsam
- Atıf Yapılan standartlar ve/veya dokümanlar
- Terimler ve tarifler
- İSG yönetim sistemi şartları
- Ek A (Bilgi İçin) TS 18001, ISO 14001 ve ISO 9001 ile eşleştirme
- Ek B (Bilgi İçin) TS 18001, ILO-OSH İş Güvenliği ve sağlığı yönetim sistemleri kılavuzuyla eşleştirme
- Kaynaklar

Şartların detayları ve tamamı ücret karşılığıyla Türk Standartları Enstitüsünden tedarik edilebilir. Ancak çalışmanın bu bölümünde bu şartların

kapsamı hususuna değinmeden önce genel anlamında şartlar aktarılacak olursa (TS 18001:2008);

- Kuruluş, kendisine uygulanabilir olan yasal ve diğer İSG şartlarını belirlemek ve bunlara ulaşmak için bir prosedür oluşturmalı ve sürdürmelidir.
- Kuruluş İSG yönetim sisteminin kurulmasında, uygulanmasında ve sürdürülmesinde bu uygulanabilir yasal şartların ve kuruluşun taahhüt ettiği diğer şartların dikkate alınmasını sağlamalıdır.
- Kuruluş bu bilgileri güncel durumda tutmalıdır.
- Kuruluş, kendi kontrolü altında çalışanlarına ve diğer ilgili taraflara yasal ve diğer şartlar hakkında ilgili bilgileri iletmelidir.
- Kuruluş, bu İSG standardının şartlarına uygun olarak bir İSG yönetim sistemi kurmalı, dökümante etmeli, sürdürmeli, sürekli olarak iyileştirmeli ve İSG yönetim sisteminin bu şartları nasıl karşılayacağını belirlemelidir. Kuruluş İSG yönetim sisteminin kapsamını tarif etmeli ve dökümante etmelidir (TS 18001:2008).

Kapsam

Bu standart, bir kuruluşun iş sağlığı ve güvenliği (İSG) risklerini kontrol etmesini ve performansını iyileştirmesini sağlamak için, İSG yönetim sistemi şartlarını kapsar. Bu standart İSG performans kriterlerinin durumunu belirtmediği gibi bir yönetim sisteminin tasarımı için ayrıntılı şartları da kapsamaz (TS 18001:2008).

Bu Standart aşağıdakileri gerçekleştirmeyi amaçlayan her kuruluşa uygulanabilir,

- a) Kuruluşun faaliyetleri ile ilgili olarak İSG risklerine maruz kalabilecek çalışanlar ve ilgili diğer taraflar için riskleri yok etmek veya en aza indirmek üzere bir İSG yönetim sistemi oluşturmak,
- b) Bir İSG yönetim sistemini kurmak, uygulamak ve sürekli iyileştirmek,
- c) Kuruluşun beyan ettiği İSG politikasına uygunluk konusunda kendine güvence sağlamak,

d) Aşağıdakileri uygulamak suretiyle bu İSG standardına uygunluğu göstermek:

- 1.Kendi durumunu değerlendirmek ve kendisi tarafından beyanda bulunmak,
- 2.Müşteriler gibi kuruluş üzerinde ilgisi olan taraflardan uygunluğunun teyidini istemek,
- 3.Kuruluş dışındaki bir taraftan kendi beyanının uygunluğunun teyidini istemek,
- 4.Kuruluşun İSG yönetim sisteminin bir dış kuruluş tarafından belgelendirilmesini/tescilini istemek

Bu standardın bütün şartlarının, herhangi bir İSG yönetim sistemine dahil edilmesi amaçlanmıştır.

Uygulamanın kapsamı kuruluşun İSG politikası, faaliyetlerin yapısı ile çalışmaların riskleri ve karmaşıklığı gibi faktörlere bağlı olacaktır.

Bu standart ile iş sağlığı ve güvenliğinin ele alınması amaçlanmış olup çalışanların refah, sağlık programları, ürün güvenliği ve mülkiyet hasarı veya çevre etkisi gibi diğer sağlık ve güvenlik alanlarının ele alınması amaçlanmaktadır (TS 18001:2008).

İSG Politikası

Kuruluşun üst yönetimi; kuruluşun İSG politikasını belirlemeli ve onaylamalıdır. İSG yönetim sisteminin belirlenmiş kapsamında bu politika aşağıdaki hususları sağlamalıdır.

- a) Kuruluşun İSG risklerinin yapısına ve büyüklüğüne uygun olmalı,
- b) Yaralanmaların ve sağlık bozukluklarının önlenmesi ve İSG yönetiminin ve İSG performansının sürekli iyileştirilmesi için bir taahhüt içermeli,
- c) En azından yürürlükteki İSG mevzuatına ve üyesi olduğu kuruluşların şartlarına uyulacağı taahhüdünü içermeli,
- d) İSG hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturmalı,

- e) Dökümante edilmeli, uygulanmalı ve sürdürülmeli,
- f) Çalışanların kendi bireysel İSG sorumluluklarının farkında olmaları amacı ile kuruluşun kontrolü altında tüm çalışanlara duyurulmalı,
- g) İlgili taraflar için ulaşılabilir olmalı,
- h) Kuruluşun kendisine uygun ve ilgili olarak kalmasını sağlamak için periyodik olarak gözden geçirilmelidir (TS 18001:2008).

Hedefler ve Programlar

Kuruluş, içerisindeki her bir ilgili fonksiyon ve seviyede dokümante edilmiş iş sağlığı ve güvenliği hedeflerini oluşturmalı, uygulamalı ve sürdürmelidir.

Hedefler pratik olan durumlarda ölçülebilir büyüklüklerle ifade edilmeli ve İSG politikası ile tutarlı olmalıdır. Buna yaralanmaların ve sağlığın bozulmasının önlenmesi, uygulanabilir yasal şartlara ve kuruluşun taahhüt ettiği diğer şartlara uygunluk ve sürekli iyileştirme taahhüdü dâhil olmalıdır.

Kuruluş, hedeflerini oluştururken ve gözden geçirirken yasal şartları ve kuruluşun taahhüt ettiği diğer şartları, İSG risklerini dikkate almalıdır. Ayrıca kuruluş teknolojik seçeneklerini, finansal çalıştırma ve işletme şartlarını, ilgili tarafların görüşlerini de dikkate almalıdır.

Kuruluş, hedeflerine ulaşmak için bir programı veya programları oluşturmalı, uygulamalı ve sürdürmelidir. Bu programlar en azından aşağıdakileri içermelidir,

- a) Kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde hedeflere ulaşılması için verilen sorumluluk ve yetki,
- b) Amaçlara ulaşırken kullanılacak araçlar ve zaman çizelgesi.

Programlar düzenli ve planlı aralıklarla gözden geçirilmeli ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere gerektiğinde yeniden düzenlenmelidir. (TS 18001: 2008)

İş Sağlığı ve Güvenliği İle Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

İş güvenliği bazı araştırmacılara göre işverenin tek başına, kendine sağlamak zorunda olduğu güvenli bir çalışma ortamı, bazı araştırmacılara göre ise uyulmadığı takdirde işvereni sadece maddi zarara uğratacak bir yasaklar zinciri olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden iş güvenliği uzunca bir süre sadece devletin yasal düzenlemeleri kadar gelişebilmiştir. Oysaki çağdaş işletmelerde "Toplam Kalite Yönetimi" ilkelerine entegre olmuş "İş güvenliği" kavramı "Kalite" ve "Verimlilik" ilkeleri ile birlikte işletmeyi başarıya götüren üçlü sac ayağından birini oluşturmuştur. Böylece müşterinin, işgörenin, işverenin ve toplumun beklentilerini hep bir arada karşılamayı hedefleyen Toplam Kalite felsefesinin en önemli unsurlarından birisi haline gelen iş güvenliği; ölçme ve sürekli iyileştirme yaklaşımları sonucu, önemli ilerlemeler göstermiştir (Güngör, 2008: 62).

Kalite, çevre, işçi sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemi standartlarının uygulama aşamaları karşılaştırıldığında, birbiri ile paralellikler gösterdiği anlaşılmaktadır. Sistemlerden birisi kurulu ise diğerini kurmak ve işletmek daha kolaydır. Her yönetim sistemi standardının; işin kim tarafından ve nasıl yapılması gerektiğini tanımlayan dokümantasyon yapısı ile yapılan işlerin kontrolünü içeren kayıt düzeni vardır. Sistem standardının bütününe nasıl işletileceği ve organizasyonun birimleri arasındaki ilişkiler yönetim el kitabında tanımlanır. Uygulamada karşılaşılan sorunların önlenmesi için önleyici ve iyileştirici faaliyetler planlanır, kaydedilir, izlenir ve son olarak değerlendirilir (Güngör, 2008: 63).

2.3. İşletmelerde Performans Kavramı ve TKY İlişkisi

Yapılan birçok araştırma Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerin stratejik ve operasyonel performansının ikisinin de genellikle daha yüksek olduğunu göstermiştir. TKY uygulayan işletmeler genellikle tedarikçilerle ilişkilerde, süreçlerde, insan yönetimlerinde, dağıtım politikalarında gelişim göstermekte; müşteri ilişkilerini güçlendirmektedir (Powell, 1995). Powell yaptığı çalışmada şuna dikkat çekmektedir ki; TKY, işletmeye ekonomik bir değer katar ancak işletme başarısı daha çok yürütme taahhüdünden ve işgören gücünden ziyade süreç gelişimine, kıyaslama (benchmarkinge) ve esnek üretime dayanmaktadır. Odaklanmak için çaba gösterilmesi gereken bu vurgular, TKY nin gelişebileceği bir kültür ortamı sağlar. Ayrıca Powell, çalışmasında bu stratejilerin TKY felsefesi olsa da olmasa da işletmeyi başarıya taşıyacağı, rekabet avantajı sağlayacağı sonuçlarına da ulaşmıştır. Singapur hizmet endüstrisinde yapılan bir çalışmada TKY yapıları ile finansal ve işletme performansları arasında büyük ölçüde olumlu bir ilişki olduğunu gösterilmiştir (Brah ve Lim, 2005: 198).

TKY anlayışının yönetim performansı üzerindeki etkileri ile, işletme içi performansın pozitif yönde artarak kârlılığı da artırdığı gözlemlenmiştir. TKY anlayışının, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansını maksimum seviyeye çıkartmaktadır. TKY anlayışı ile sağlanan faaliyetler zincirindeki bütünlükle, sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için performans boyutları arasında da aynı uyumun sağlanması gerekir (Sevimler vd, 2011).

Yönetimin tespit ettiği hedeflerin etkinliği bütün süreçleri kapsayan bir yapıya sahip olmalıdır. Yönetim süreçlerindeki kalite ve verim bileşenlerinin etkinliği, işletme performansı açısından bütünleşmiş boyutlardır. Bu boyutların, işletmenin her alanındaki etkinliği; işletme genelinde verimliliği arttıracaktır. Böylelikle işletmenin genel performansındaki artış bütçedeki uygunluk ve kârlılıktaki artışla kendini gösterecektir (Sevimler vd., 2011).

Kalite yönetiminde; çalışanların kararlara katılma derecesi onların iyileştirme çabalarını en fazla etkileyen unsurdur. İyileştirme çabaları da çalışanların performansını etkilediği için bağlantılı olarak işletmenin performansını etkilemektedir. Çalışanların alınan kararlara katılma derecesi TKY başarısı için anahtar rol oynamaktadır. **Çalışanların kararlara katılma derecesi**; denetleyenler (üstler) ile denetlenenler ya da astlar arasındaki karşılıklı ilişki olarak tanımlanabilir. Katılımlı yönetim ile işyerindeki performansı artırmak ve tatmini yükseltmek için bir motivasyon programı tasarlanabilir (Sevimler vd., 2011).

2.3.1. Performans Kavramı

İşletme içinde en önemli unsur insan faktörüdür. Çalışan kişinin; bedensel, zihinsel ve kişisel özelliklerinin, yaptığı iş ile uygunluğunun taşıdığı önem büyüktür. İşgören bu özellikler çerçevesinde, üstlendiği görevi maksimum seviyede yerine getirmeye çalışır. Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin sayısal ve sözel verilerle anlatımı, **performans kavramını** açıklar. Daha genel anlamda ise performans, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Ünver, 2005: 50).

İşletme performans ile ilgili bir diğer konu da Performans değerlendirme kavramıdır. Kişi, birim ya da organizasyonların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer özellikteki diğerlerinin performansı” na oranla ölçülmesi sürecine **performans değerlendirme** denir. Bireysel performans değerleri ve örgütsel performans değerlerini içerir. Önceden konulan hedeflere ulaşım seviyesini karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi olarak da tanımlanabilen performans kavramı değerlendirme kavramıyla bütünleştiğinde işletme literatüründe daha da önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Ekinci, 2007: 77).

Performans değerlemede ana amaç, organizasyonel başarının kontrolünde, gerekli olan performans bilgisine sahip olmayı sağlayabilecek performans bilgi

sistemini kurabilmektir. Nitelikli bir performans bilgi sisteminin özellikleri şunlardır (Sayıştay, 2002: 2):

- İşletmenin amaçlarına ve hedeflerine odaklanmış,
- Yaptıklarını işin bütün önemli yönlerini barındıracak şekilde dengeli,
- Değişimlere veya bireysel ayrılmalara karşı koyacak şekilde sağlam,
- Bilgiden elde edilen kazançları maliyetlerle dengeleyecek şekilde etkin.

İşletmelerde başarıya ulaşmanın en önemli yapı taşı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Yani, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekir. Performans yönetimi, bir organizasyondaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi açısından; performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanımaya yönelik olarak insan yönetimi için gerçekleştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Özmutaf, 2007: 43).

2.3.2. Performans Özellikleri

Performans yönetiminde insan faktörüne yönelik olarak iki temel boyuttan söz etmek mümkündür. Birincisi örgüt içindeki bireylere ilişkin “Bireysel Performans” ikincisi ise örgüt bütünlüğüne ilişkin olan “Örgütsel Performans” tır. Başka bir deyişle bir organizasyonda performans artışı ya da azalışı hem örgütsel boyutta hem de bireysel boyutta değerlendirilmelidir (Özmutaf, 2007: 43).

(a) Bireysel Performans

Bireysel performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2003: 273). Bir diğer tanıma göre performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar sonucunda elde ettiği başarı seviyesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Yani bireysel performans değişime ve etkiye müsait bir özelliğe sahiptir (Büte, 2011: 177).

Bireysel Performans ölçümü, işletmeler için iş gören performansı ile ilgili bilgi edinilerek yönetim alanında kararların alınmasında kullanılmaktadır. Bir personelin bir pozisyonda gösterdiği performansı, ilerde göstereceği performans hakkında da genel bir fikir verecektir. Bu yüzden, personelin transferi, ücret artışı ödüllendirme ve takdir edilme gibi kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir rol oynamaktadır (Turunç, 2006: 123).

Daha önce yapılan bilimsel araştırmalar incelediğinde; örgütsel performansın gerçekleştirilmesinin tabandan başladığını yani bireysel performans değişiminin, bireyden takıma, takımdan da örgüt fonksiyonlarına ya da bölümlerine oradan örgütün tamamına ve işletme bazında iç ve dış tüm organizasyon yapısına yansıdığını ortaya koymuştur (Özmutaf, 2007: 44).

(b) Örgütsel Performans

Performans değerlendirme, önceleri bireysel performans ağırlıklı kullanılmaktaydı ve genellikle bireysel performans ölçümü çerçevesinde uygulanırdı. Artık performans değerlemenin ikinci önemli boyutu olan örgütsel performans değerlendirme önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütsel başarının yalnız bireysel performansa bağımlı olmadığı, bireysel performanstan öte çok farklı boyutlara sahip örgütsel performansı ölçmenin daha ayrıntılı ve çok boyutlu çalışma gerektirdiği anlaşılmıştır. Bunun üzerine örgütsel performans değerlendirme konusunda çalışmalar yapılmış olmasına rağmen literatürde doyurucu çalışmalar henüz oluşmamıştır (Turunç, 2006: 130).

Örgütsel performans, birçok şekilde tanımlanabilmektedir. Bunlardan bazılarına değinilecek olursa (Turunç, 2006: 130);

- Örgütsel verimliliğin ölçülmesinde kullanılan ölçüm ve denetim sistemidir.

- Bir örgütün faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlemek amacıyla bu faaliyetlerin işleyişinin gözden geçirilmesidir.
- Belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini karşılayan kavramdır.

Örgütsel performansın bir alt kolu olarak kabul edilebilecek finansal performans, geçmişten bu güne işletme performansına dair bilgi sahibi edinmede en sade kriterleri oluşturmuş, örgütsel performansın belirlenmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir kriter olarak yerini korumuştur (Turunç, 2006: 169).

Finansal performans; bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların, işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Faaliyet kârı, yatırım ve sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıklar, yaygın olarak kullanılan finansal ölçütlerdir. Geçmişte yapılan faaliyetlerin ve bunlara ilişkin mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede bu finansal ölçütler işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 62).

Finansal performansın en önemli dışsal göstergesi olarak yaratılan piyasa değeri kabul edilirse, bunu en iyi açıklayan içsel ölçülerin bulunarak işletme içinde gerek performans ölçümü gerekse primlendirme amaçları için kullanılması işletmenin başarısı için büyük önem teşkil etmektedir (Ertuğrul, 2009: 21).

Geleneksel ölçülerin işletmelerin finansal performansını doğru bir şekilde yansıtamamakla beraber ekonomideki ve sermaye piyasalarındaki gelişmelerin, bu ölçülerin anlamlılığını daha da zayıflattığı öne sürülmektedir (Ertuğrul, 2009: 21).

2.3.3. İşletme Performansının Ölçümü

Performans yönetimi, işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin şimdiki ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi edinme, bu bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yerine getirecek bir yönetim sürecidir.

Bir organizasyonunun performansının ölçümü; organizasyonun önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından ortaya çıkan performans yönetiminin bir aşamasını oluşturmaktadır (Zerenler, 2005: 2).

Zerenler (2005) Yaptığı çalışmada Performans ölçütlerinin literatür taraması sonucu farklı yaklaşımlarla performans ölçütlerini bir tabloda sistematik olarak göstermiştir. Bu sistematik açıklama Çizelge 6' da açıklanmıştır.

Çizelge 6. Performans Ölçütleri

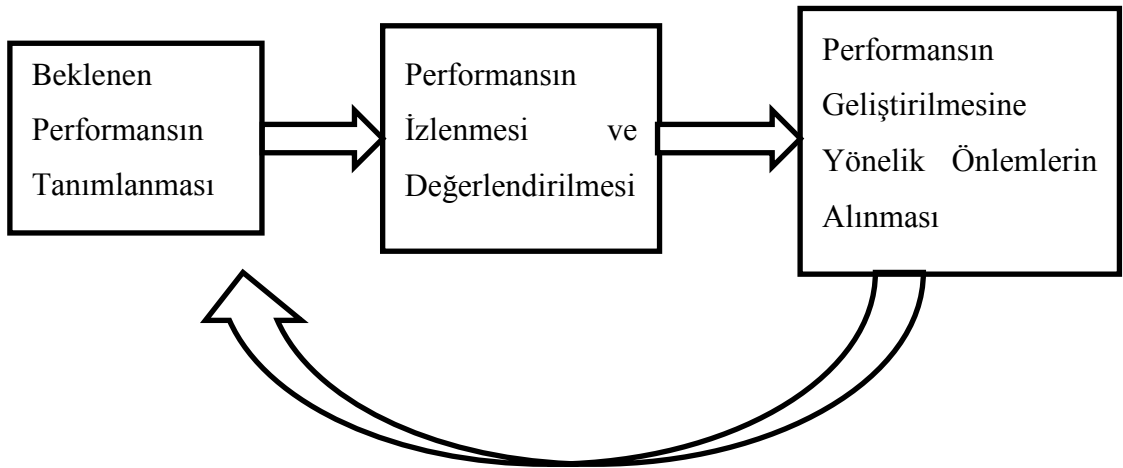
Yazarlar	Performans Ölçütleri
Skinner	Üretkenlik, hizmet kalitesi, yatırımın geri dönüşü
Richardson, Tayloar ve Gordon	Kalite Seviyesi, kalite maliyetleri
Rosenfield, Shapiro ve Bohn	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim işgücü verimliliği yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Flynn, Filipini ve Forza	Teslim Süresi, kalite tutarlılığı, üretkenlik, satış maliyeti
Miller ve Roth	Fiyat kalite tutarlılığı, yüksek üretkenlik, esneklik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet
Munir Ahmad ve Nasreddin Dhafr	Ürün çeşidi, teslim süresi, esneklik, kalite, kalite, verimlilik
Ferfows ve De Meyer	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet
Miller ve Kim	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, ürün geliştirme hızı stok devir hızı, kalite
Schonberger	İşletme süresini azaltma, işgücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
Mapes	Üretim süresi, kalite tutarlılığı, işleme süresi, üretim süreci esnekliği, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szwecjzewski	Üretkenlik, müşteri hizmeti
Parker ve Wirth	Üretim esnekliği, süreç esnekliği, yeni ürün sunumu, ürün teslimat süresi

Kaynak: Zerenler,M.,(2005) Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

Organizasyon performansı, belli bir zaman sonucunda elde edilen çıktıyla ölçülebilir. Bu çıktı işletmenin amaçlarına ulaşma derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında işletme performansı; “işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için yaptığı çabaların değerlendirilmesi şeklindedir” denilebilir. İşletme performansının ölçümü, işletmenin daha önceden belirlediği hedeflere ne kadar ulaştığını belirleyen bir süreçtir (Şimşek vd. 2006: 97). Ayrıca performans ölçme sistemi, örgüt içinde karar alma ve bu kararları uygulama aşamasında destek olmak ve bunları uyumlaştırmak ya da düzenlemek için bilgi toplama işlemi olarak kabul edilebilir. TKY’ de geçmişte kalan faaliyetlerin kontrol edilmesinden ziyade gelecekte yapılacak işlerin planlanması daha önemlidir. Bunun yapılabilmesi için de gelecekte olası problemler için müşteriler, ürünün en son kontrolü ve üretim süreci ile ilgili bilgi toplanmalıdır. TKY’ de sürekli iyileştirmede, özellikle bu bilgiler kullanılarak sıfır hataya ulaşmak hedeflenmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43-44).

İşletmelerde Performans Yönetimi şematik olarak Şekil 6’ daki gibidir (Bayar, 2012).

Şekil 6. İşletmelerde Performans Yönetimi



Kaynak: Başak Bayar, “ Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış” (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/270331.asp>).

2.3.4. Performans Değerlendirme

Performans Değerlendirme, bir görev veya iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne seviyede yerine getirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme seviyesinin belirlenmesidir. Böylelikle birey kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısını değerlendirebilir. Sonuçlara göre bireye yönelik başarı beklentisinin ne seviyede olduğu belirlenmiş olur. Elde edilen bu sonuçlara göre de bireyin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, üretimin artırılmasına, görevinin değiştirilmesi, işten çıkarılması gibi kararlar alınabilir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005).

Ayrıca performans değerlendirmesi; bireylerin, birimlerin veya örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre veya “ benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemini” içeren bir süreçtir. Performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Yelboğa, 2006: 200).

Örgüt içinde bireyler, yaptıkları iş ile ilgili başkaları tarafından kendilerine atanan görevlere uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumlara bağlı olarak sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri buna bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Örgütlerin başarısı için büyük öneme sahip bu bireyler arasındaki farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı kriterler geliştirilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlara yönelik teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (Yelboğa, 2006: 200).

2.3.5. Kalite Performans Modelleri

Herhangi bir organizasyon için ne yapıldığını, bu faaliyetlerin beklentileri veya gerekli normları karşılayıp karşılamadığının belirlenmesinde performans ölçümü gereklidir. Bu performans ölçümünün, bir organizasyonun neyi nasıl yaptığı

ve bunu nasıl başardığı ile ilgili olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bunların sonucunda çıkan performans bilgisi; gelecekteki organizasyonel stratejilere direkt yardım ettiği için, organizasyonel geri besleme ve planlama için gerekli bir sistemdir.

İşletmelerde teknoloji kullanımı, zamanla hizmet sürecinin standardize olmasını ve süreç kalitesinin iyileşmesini sağlayan bir faktördür. Süreç iyileştikçe, sürekli kalite iyileşmeleri sağlanmakta, maliyetler düşmekte ve verimlilik artmaktadır. Bu da müşteri dilek ve şikayetlerinin daha kısa zamanda yanıt bulmasına yardımcı olmakta, aynı zamanda sunulan hizmetlerin kalitesini artırmaktadır. Hizmetlerin kalitesini ise ancak gösterdikleri performans belirlemektedir. Bununla birlikte kalite de çeşitli performans modelleriyle kontrol edilmektedir (Güngör, 2008).

Kalite performans modelleri, hizmet üretiminin çeşitli boyutlarını ve kalite arasındaki bağlantısını test eder. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki süreç çıktıları (emeğin gücü, emeğin fiyatı) ve finansal performansının dört ölçüsü (satışlardaki değişim, duran varlık dönüşümü, satış gücü ve pazar payı) arasında önemli bir ilişki vardır. Ayrıca hizmet üretim performansı ve finansal performansının dört ögesi arasında da önemli bir bağ vardır. Ancak operasyonel performans ve kalite arasındaki ilişki, finansal performans ve kalite arasındaki ilişkiden daha büyük öneme sahiptir. Kalite, performansın süreçten faydalanma, süreç çıktıları, üretim çıktıları, üretim maliyetleri, doküman seviyeleri ve zamanında teslim gibi ölçülerini güçlü bir şekilde ve pozitif yönde etkiler (Güngör, 2008).

Tsai yaptığı çalışmada, maliyetlerin ölçümü ve raporlanmasını kalite yönetim programlarının en önemli aşaması olduğunu belirtmiştir. Kalite performansını, verimliliği ve yenilik boyutlarını geliştirmek için işletmenin vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı yeniden yapılmalı, uzun dönemli hedefler detaylarıyla belirlenmelidir. Bu hedefler stratejik planlara, programlara dönüştürülmeli ve bu hedeflere uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005: 2-5; Tsai, W. H., 1998:728).

İşletme faaliyetlerini geliştiren kararların alınmasında etkin rol oynayan kalite maliyetleri, kurumsal performansın ölçümü ve yönetimini sağlayacak bir sistem içinde, izlenmesi gereken kalite göstergelerinden bir diğeridir.

Üretilen ürünün veya hizmetin maliyetlerini düşürerek kârlılığını arttırmak işletme yöneticilerinin temel amaçları arasında vardır. Kalite uygulamaları veya kalite iyileştirme çabalarının temel hedeflerinden biri de bu maliyetleri minimize etmektir. Müşterinin gereksinim duyduğu kaliteyi en ucuza sunan firmalar, rekabet yarışında avantajlı bir konuma yükselecektir. Bu nedenle kalite ile ilgili maliyetlerin iyi bilinmesi bu maliyetlerin engellenmesi, yerine getirilmesi gereken ilk görevdir. Kalite maliyet verilerinin bir kısmı muhasebe kayıtlarından, personel devam cetvellerinden, garanti ve servis maliyetleri raporlarından somut olarak elde edilebilecektir. Ancak bazı kalite maliyetleri öngörülere dayanmaktadır. Bununla birlikte, müşteri anketleri, şikayetleri, müşterinin başka firmaya yönelmesi, işgücü anketleri ve pazar araştırmasına ilişkin soyut ölçülemeyen kalite maliyetleri de dikkate alınmalıdır (Doğan ve İpekgil, 1997: 136).

Sonuçta kalite performansı; işletmelerde kalite maliyetleri, iyileştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, özellikle kalite iyileştirme projeleri, faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve maliyetlerin en aza indirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI

3.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri ve Diğer Turizm İşletmeleri İçindeki Yeri

Turizm, sürekli yaşanan yer dışında, ticari kazanç amacına dayanmayan nedenlerle yapılan en az bir gecelemeden oluşan geçici seyahat ve konaklamaların ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal nitelikli olay ve ilişkilerin bütünüdür (Usta, 2002: 8).

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır (Batman, 2003: 6).

Yaşadığı yeri geçici olarak terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından biri barınmadır. Turistin değişik yerlerde geceleme ihtiyacını karşılayan tesisler **konaklama işletmeleridir** (Akat, 2008: 85).

Turizm bölgelerinin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi, orada konaklama imkânlarının bulunup bulunmamasına bağlıdır. Günümüzde konaklama tesislerinin nicelik ve nitelik olarak sahip olduğu özelliklerin turizm olayı olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. Konaklama tesislerinin geçirdiği evrim ve bu gün sahip olduğu özellikler, büyük ölçüde turizm etkisi ile gerçekleşmiştir (Akat, 2008: 85).

Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, 1952 yılında otel teriminin her ÷lkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Maviş, 2006);

- Konaklama ihtiyacının yanında, beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte olmalıdır.
- Müşterilerle kısa süreli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleşmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik personeli ve hizmet personelini bünyesinde barındırmalıdır.

Toparlayıcı nitelikte kabul edilebilecek bir diğer tanımlamaya göre ağırlama ve konaklama işletmesi; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşullarına sahip, maddi, sosyal değer, personelin hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici barınma ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını, bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Tütüncü, 2009: 5).

Konaklama İşletmeleri değişik açılardan sınıflandırılabilir. En çok kullanılan sınıflandırma şekilleri şunlardır (Tütüncü, 2009: 6).

Ölçek bakımından sınıflandırma;

- Büyük konaklama işletmeleri,
- Orta büyüklükteki konaklama işletmeleri,
- Küçük konaklama işletmeleri,

Gelişme aşamasına göre sınıflandırma;

- Lüks ağırlama ve konaklama işletmeleri,
- Vasat ağırlama ve konaklama işletmeleri,
- Yan ağırlama ve konaklama işletmeleri,

Çalışma sürelerine göre sınıflandırma;

- Mevsimlik ağırlama ve konaklama işletmeleri,
- Sürekli ağırlama ve konaklama işletmeleri,

Karşıladıkları ağırlama ve konaklama ihtiyacına göre sınıflandırma;

Merkezi ağırlama ve konaklama işletmeleri,
Kıyı ağırlama ve konaklama işletmeleri,
Dağ-spor konaklama işletmeleri,
Kaplıca kür konaklama işletmeleri,
Kamu ağırlama ve konaklama işletmeleri;
Özel ağırlama ve konaklama işletmeleri,
Karma ağırlama ve konaklama işletmeleri

Son olarak en yaygın kullanılan sınıflandırmaya göre turizm belgeli konaklama işletmeleri; 12.03.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. Maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü uyarınca çıkarılan “ Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği ” nin saptadığı normlara göre şu şekilde sınıflandırılmıştır.

- Tek yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Beş yıldızlı oteller

3.1.1.Konaklama İşletmeleri Türleri

Yapılan alan çalışmalarında konaklama işletmelerinin türleri genellikle 9 tane olarak incelenmiştir. Bunlar;

Oteller: Sahip olduğu yapısal donanımsal özellikleri ile müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla medeni bir insanın isteyebileceği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan en az on odalı konaklama tesisleridir.

Moteller: Yerleşim yerleri dışında karayolu güzergâhı, mola noktaları ve yakın çevrelerinde kurulan, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların geceledikleri

tesislerdir. Otellerin aksine motellerde self-servis vardır. Bu özellik motellerde daha ucuz hizmetin sunulmasını sağlar.

Pansiyonlar: Mevsim şartlarına bağılı ve genellikle birkaç aylık hizmet sunan, yönetimi basit ucuz aile işletmeleridir. Hizmetler genellikle mal sahibi ve aile üyeleri tarafından yapılır.

Oberjler: Doğa güzelliğı için ve spor yapmak için kırsal yörelerde yapılan gezintilerde barınma ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir. Oberjler, en az 30 kişiyi barındırabilecek büyüklükte olması ve odalarının en fazla 8 kişilik yatakhaneler biçiminde düzenlenmesi gerekmektedir.

Kampinger: Toplumun her kesimine, spor, dinlenme konaklama gibi değışik amaçlarla hizmet sunan, alt yapıları hazırlanmış sabit veya geçici tesislerdir. Kamping alanlarında hazır çadır kurma yerleri, karavan, posta-telefon hizmetleri oyun-spor alanları, ocaklar, alış-veriş yerleri, çamaşırhane, WC ve diğere bazı sosyal tesisler bulunur.

Tatil Köyleri: Genellikle doğal güzellikler içerisinde kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası, süit veya bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınmık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan konaklama tesisleridir.

Turistik Hosteller: Hostel; kültür ve spor sebebiyle seyahat eden öğretmen veya öğrencilerin ya da dinlenme ve bilgi için seyahat eden az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca; ucuz, temiz, güvence içinde, samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan en az 20 odalı tesislerdir.

Kaplıca ve Benzeri Sağlık Turizmi İşletmeleri: Kaplıca, ılıca, kaynarca veya içmeler gibi isimler alan sıcak veya soğuk maden sularının yakınlarında veya insan sağlığı için faydalı iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulan konaklama işletmeleridir.

Diğer Konaklama İşletmeleri: Diğer konaklama işletmelerinin başlıcaları aşağıdakilerdir.

- Çeşitli özel ve kamu işletmelerinin vb. kurumların dinlenme tesisleri ve misafirhaneleri,
- Tatil dönemleri için satılmak veya kiraya verilmek üzere turistik bölgelerde yapılan apartman daireleri, apartman daireleri ev ve odalardan oluşan tatil beldesi işletmeleri,
- Doğa sporuna uygun yörelerde inşa edilen dağ evleri ve avcı kulübeleri,
- Okulların tatil olduğu zamanlarda, gençlik ve öğrenci turizmine hizmet eden öğrenci yurtları.

Konaklama işletmelerinin içinde bulundurduğu bir diğer turizm işletme grubu da yiyecek-içecek işletmeleridir. Bu işletmeler yapısı gereği konaklama işletmeleri içinde değerlendirilebilir.

3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Emek-yoğun sektör olan turizmde, konaklama işletmelerinin kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Bunlar;

Konaklama İşletmelerinde satılan ürün temelde “zaman” dır: Otellerin bir odasının 24 saat içinde satılması birincil amaçtır. Satılmayan her oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetlerini stoklama imkânı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Yani otellerde satılan ve temel ürün kabul edilebilecek şey “zaman” dır (Batman, 2003: 16).

Konaklama İşletmeciliği emek-yoğun bir sektördür: Otel işletmeleri gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde insan gücüne dayanır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu yüzden emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır (Batman, 2003: 16).

Konaklama Hizmetleri, Personel Arasında Yoğun İş Birliği Gerektirir: Otelin faaliyetlerini yürüten, personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması gereklidir. Bu özellik, otelin başarısını büyük oranda etkilemektedir (Batman, 2003: 6).

Konaklama İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Sürekli Hizmet veren işletmelerdir: Otel işletmeleri gündüz gece farketmez; bayramlardan, özel günlerden etkilenmez sürekli olarak aktif olmak zorundadır. Bu yüzden günün farklı saatlerinde çalışan fazla personele ihtiyacı vardır. Müşteri ağırlanması temel hizmet olduğundan, personel sayısı fazla olmakta bunun sonucunda da birtakım sosyal sorunlar meydana gelmektedir (Tütüncü, 2009: 5).

Konaklama İşletmeciliği dinamiktir: Otel, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve modağa bağımlı bir işletme türüdür (Batman, 2003: 16).

Konaklama İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir: Turizm sektöründe talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağılı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır (Batman, 2003: 16).

Konaklama işletmeleri, kuruluşta ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde büyük sermayeye ihtiyaç duyar (Tütüncü, 2009: 5).

Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksızdır. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetler, üretildiği yerde derhal tüketilir, mal ve hizmetlerin stoklanması, bekletilmesi ve gelecek dönemlere aktarılması mümkün değildir (Tütüncü, 2009: 5).

Emek yoğun bir endüstri içinde yer alan konaklama işletmelerinde, kalifiye eleman sıkıntısı, işçi devir hızını artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi çok önemlidir. Kaliteli hizmet verilmesi nitelikli işgücü ile mümkün olacağından, kalifiye eleman gereksinimi yüksektir (Tütüncü, 2009: 6).

Çizelge 7' ye göre Türkiye' deki turizm yatırım belgeli işletmelerin sayısı giderek azalırken, turizm işletme belgeli işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. 2010 yılı itibariyle turizm yatırım belgeli işletme sayısı 877, bu işletmelerin oda sayısı 114 771'dir. Öte yandan turizm işletmesi belgeli işletmelerin sayısı 2674 ve bu işletmelerin oda sayısı 299 621 olduğu görülmektedir.

Çizelge 7. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri Sayısı

YILLAR Years	TURİZM YATIRIMI BELGELİ		TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ	
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı
2000	1.300	113.452	1.824	156.367
2001	1.237	106.683	1.998	177.371
2002	1.138	102.972	2.124	190.327
2003	1.130	111.894	2.240	202.339
2004	1.151	118.883	2.357	217.664
2005	1.039	128.005	2.412	231.123
2006	869	123.326	2.475	241.702
2007	776	112.541	2.514	251.987
2008	772	113.487	2.566	268.633
2009	754	103.119	2.625	289.383
2010	877	114.771	2.647	299.621

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı

İstanbul' daki işletme belgeli konaklama tesisleri yer almaktadır. Avrupa ve Anadolu yakası olarak ayrı ayrı belirtilmiş olan tesislerin tamamının yatak kapasitesi toplamı 68.487'dir. İstanbul'da ayrıca Belediye belgeli konaklama tesisleri de bulunmaktadır. Bunların sayısı: tesis: 770, oda: 23.588, yatak: 44.945 tir (www.istanbulkulturturizm.gov.tr).

Toplamlarına bakılacak olursa İstanbul'daki yatak kapasitesi *113.432 yataktır.*

Çizelge 8. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstanbul İli İşletme Belgeli Tesisler

YERİ	Avrupa	Anadolu	Avrupa	Anadolu	Avrupa	Anadolu	TOPLAM
TÜRÜ	Tesis Sayısı		Oda Sayısı		Yatak Sayısı		Yatak S.
Özel Tesis	78	9	2.693	247	5.359	500	5.859
Butik Otel	8	3	441	79	898	162	1.006
Beş Yıldızlı Otel	37	8	10.413	2119	21.348	4.236	25.584
Dört Yıldızlı Otel	86	3	9.387	296	18.822	587	19.409
Üç Yıldızlı Otel	69	13	4.134	707	7.966	1.370	9.336
İki Yıldızlı Otel	51	6	1.823	199	3.468	379	3.847
Tek Yıldızlı Otel	11	1	419	23	788	43	831
Apart Otel	2	1	21	36	56	72	128
Golf Tesisleri	2	-	755	-	2.322	-	2.322
Pansiyon	2	1	14	10	28	19	47
Motel	1	-	32	-	64	-	64
	347	45	30,132	3,716	61,119	7,368	68,487

Kaynak: İstanbul İl Turizm Müdürlüğü

Çizelge 9' de ise turizm bakanlığından yatırım belgesi almış olan tesislerin sayıları görülmektedir. İstanbul'da inşası devam eden toplam 30.806 yatak kapasiteli konaklama tesisi bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr).

Çizelge 9. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstanbul İli Yatırım Belgeli Tesisler

YERİ	Avrupa	Anadolu	Avrupa	Anadolu	Avrupa	Anadolu	TOPLAM
TÜRÜ	Tesis Sayısı		Oda Sayısı		Yatak Sayısı		Yatak S.
Özel Tesis	7	2	173	193	386	526	912
Butik Otel	6	2	251	70	502	140	642
Beş Yıldızlı Otel	29	11	8091	2408	17004	4878	21,882
Dört Yıldızlı Otel	17	6	2168	864	4349	1735	6,084
Üç Yıldızlı Otel	12	1	1054	42	1953	84	2,037
İki Yıldızlı Otel	4	-	136	-	258	-	258
Tek Yıldızlı Otel	-	1	-	16	-	32	32
Apart Otel	4	-	575	-	1915	-	1,915
Golf Tesisleri	-	-	-	-	-	-	-
Pansiyon	2	-	10	-	20	-	20
Motel	-	-	-	-	-	-	-
	81	23	12458	3593	26387	7395	33,782

Kaynak: İstanbul İl Turizm Müdürlüğü

3.1.3. Diğer Turizm İşletmeleri

Turistlerin temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak, konaklama işletmelerinin yanında yeme içme işletmeleri, seyahat işletmeleri ve diğer hizmet işletmeleri şeklinde dört farklı grupta incelenebilir(Batman, 2003: 6);

Konaklama işletmeleri

Seyahat İşletmeleri

Yeme-İçme İşletmeleri

Yardımcı Turizm İşletmeleri

3.2. Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemlerinin Uygulanması

Turizm son 20 yıldır çok hızlı bir değişimin yaşandığı dinamik bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişme beraberinde, büyüme, çevre ve kalite ile ilgili endişelerin artmasını da getirmiştir (Rodriguez vd., 2011: 76). Bu sektör, dünyada ve Türkiye’de üçüncü büyük sektör olma yolda ilerlemektedir. Bir endüstri ve hizmet sektörü olarak; ekonomide, sosyal yapıda yeni değerlerin ortaya çıkması ve yeni iş alanlarının açılmasını sağlaması yönüyle, bu sektörün yakın gelecekte çok büyüyeceği öngörülmektedir. Turizm faaliyetlerinin yanında, diğer mal ve hizmet üreten sektörlerden de önemli ölçüde destek olan turizm sektörünün kesin sınırları olmadığı düşünülmektedir (Aymankuy, 2005: 36).

Kalite, işletmelerin rekabette üstünlüğünü sağlamalarında temel bir faktördür. Bu oluşum çeşitli değişikliklere günümüze kadar gelmiş çeşitli boyutlara ve kapsamlara varmıştır. Yakın geçmişe kadar “muayene” anlamına gelen kalite artık bir yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişmeyle kalite; işletmelerde yöneticilerin yanında tüm personeli ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Tekin, 2004: 10).

Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde daha çok 1980’ li yılların ortalarından itibaren uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Bunun için işletmeler önemli harcama ve yatırımlara gitmişlerdir. Uluslararası pazarda rekabetin artması ürün ve hizmet kalitesini belirleyiciliğini de ön plana çıkarmıştır. Buna bağlı olarak ürün sorumluluğu riski de artmıştır. Böylesi bir ortamda işletmelerin başarılı olabilmeleri ve doğru kararlar verebilmeleri kalite bilincinin artırılabilmesine bağlıdır.

İşletmelerde kalite kavramının önemi incelenirken üzerinde durulması gereken bir diğer boyut da şirket kalitesidir. Şirket kalitesi, müşteri tarafından pazarda en iyi olarak tanınmak amacıyla yeni ürünleri daha güvenilir ve rakiplerden daha önce pazara sunma becerisidir. Şirketin pazardaki değişikliklere ve tüketici isteklerindeki trendlere uyum kabiliyeti, yeni pazarlar/ pazar payları elde etmedeki becerikliliği ve ustalığı şirket kalitesinin bileşenleri arasında yer

almaktadır. Şirket kalite bileşenleri aşağıda Çizelge 10 da görülmektedir (Tekin, 2004: 12).

Çizelge 10. Şirket Kalitesi Elemanları



Kaynak: Tekin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı, Ankara.

Turizm Sektöründe ve konaklama işletmelerinde uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin hedefi, organizasyondaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi, tüm çalışanların aktif katılımıyla, iç ve dış müşterinin beklentilerini yerine getirerek hedeflere ulaşılması için sistematik bir faaliyet düzeni kurmaktır (www.sisteme.com.tr).

Ürün ve hizmetlerin yerli veya yabancı rekabet ortamında kaliteleri ile anılması, verimlilik ve kârlılık ilkelerinde başarıya ulaşması, işletmelerin kalite ile ilgili bütün birimlerin performansını artırmasına bağlıdır. Mal veya hizmette iyi kalite, ürün ve hizmetin göstergesi olduğu kadar; kaynakların, iş gücünün, donanım ve bilgi akışının iyi kullanıldığına da göstergesidir (Çağlar ve Kılıç, 2008: 8).

Bir konaklama işletmesinin yönetim organizasyon yapısını değiştirebilmesi, her şeyden önce yönetim anlayışını değiştirmesi ile sağlanabilir. Yöneticiler işletme politikalarını belirlerken işletme içerisinde TKY'yi etkin bir biçimde uygulayabilmek için ne tür politikalar uygulayacaklarını da ortaya koymalıdır. Bir konaklama işletmesinde TKY yaklaşımına geçiş, köklü bir değişimi beraberinde

getirecektir. Müşteri odaklılık, istatistik ve analizden yararlanma, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle işbirliği ve sürekli gelişme ilkeleriyle, işletme amaçlarını, çalışanları, sosyal faktörleri ve iş metotlarını da değiştirecektir (Yürütücü, 2010).

Kaliteye verilen önem 1980' lerde, tüm dünyaya yayılmaya başladığında, Len Berry ve Christian Gronroos hizmet dağıtımının sistematik bir şekilde yapılmasının, başarılı hizmet için kritik faktör olduğunu belirtmişlerdir. 1990' larda, hizmet kalitesinin, sadece hizmet sektörü için değil ekonomi için de çok önemli bir olgu olduğu da giderek yerleşen bir yargı olarak karşımıza çıkmıştır (Rust vd., 1996).

Kalite iyileştirme sistemi, bir hizmet, ürün üreten, yaptığı işin kalitesini ve miktarını arttırmak, aynı zamanda maliyet ve iş gücünü azaltmak isteyen her örgüt ve organizasyona yardımcı olabilir. Hizmet de üretim gibi iyileştirmeye ihtiyaç duyulan bir olgudur. Hizmet organizasyonlarında verimsizlik, üretimde olduğu gibi tüketici için fiyatları yükseltebilir. İyileştirme ilkeleri ve yöntemleri, üretimde de hizmette de aynıdır. Ancak uygulamanın kendisi üründen ürüne, hizmetten hizmete farklılık gösterebilir (Deming, 1996).

3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Akbaba ve Mesci, Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırmada, TKY' ye geçişte sorunlarla karşılaşabilecek alanları belirlemek ve bu yolla konaklama işletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için rehber niteliğinde ipuçları ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaç çerçevesinde, Antalya Belek bölgesinde faaliyet göstermekte olan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçiş aşamasında olan dört tane beş yıldızlı otel işletmesi belirlenmiş ve çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde bu işletmelerde çalışmakta olan tam zamanlı ve kadrolu işgörenler araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde, işletmelerde

ödüllendirme ve terfi sistemleri, birimler arası rekabetin özendirilmesi, işgörenler arasında uyumlu bir çalışma ortamı ve denetlemelerde eşit ve adil yaklaşım alanlarında olumsuzluklar olduğu belirlenmiş ve Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte bu alanlarda sorunlar yaşanabileceği anlaşılmıştır (Akbaba ve Mesci, 2007: 33-50).

Konaklama işletmelerinin yönetimi, mevcut iş gücü ve insan kaynaklarının, fiziksel parasal ve diğer kaynakların; bir yönetici veya bir yönetici grubu tarafından, işletmenin amaçları doğrultusunda yönetilmesidir. Bu yönetim aynı zamanda söz konusu kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin de oluşturulduğu bir süreçtir. **Yönetici**, üst yönetimin belirlediği şirket politikalarını yorumlamak ve uygulamakla yükümlü kişidir. Konaklama işletmesi yöneticisi işinde başarılı bir kariyer için bu politikaları yerine getirirken otel bölümlerinin faaliyetleri hakkında detaylı bilgiye de sahip olmalıdır. Otel işletmeleri ve otel yöneticileri faaliyetlerini hedeflenen amaçlara ulaştırmak için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde işler hale getirebilmelidir (Aymankuy, 2005: 47).

Otel işletmelerinde yönetim politikaları, amaçlara ulaşmak için alınan kararlarda yönetime temel olan kurallardır. Bu politik kararlar daha az resmi kural ve anlaşmaları olan otel felsefesi tarafından desteklenmiştir. Planlar ve stratejiler, bütçe kontrolü ve amaçlara göre yönetim gibi tekniklerin yardımıyla, yönetimi hedeflere ulaşmaya yönelten araçlardır (Medlik, 1997: 42).

Kalite yönetimi, faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi için örgütün iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen süreç olarak tanımlanabilir. Bu sürecin safhalarını; planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrolün oluşturduğu söylenebilir. Bu safhaların her biri yönetimin fonksiyonlarını da oluşturmaktadır. **Yönetim** kavramını daha geniş olarak, “kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesidir” şeklinde tanımlanabilir (Aymankuy, 2005: 46).

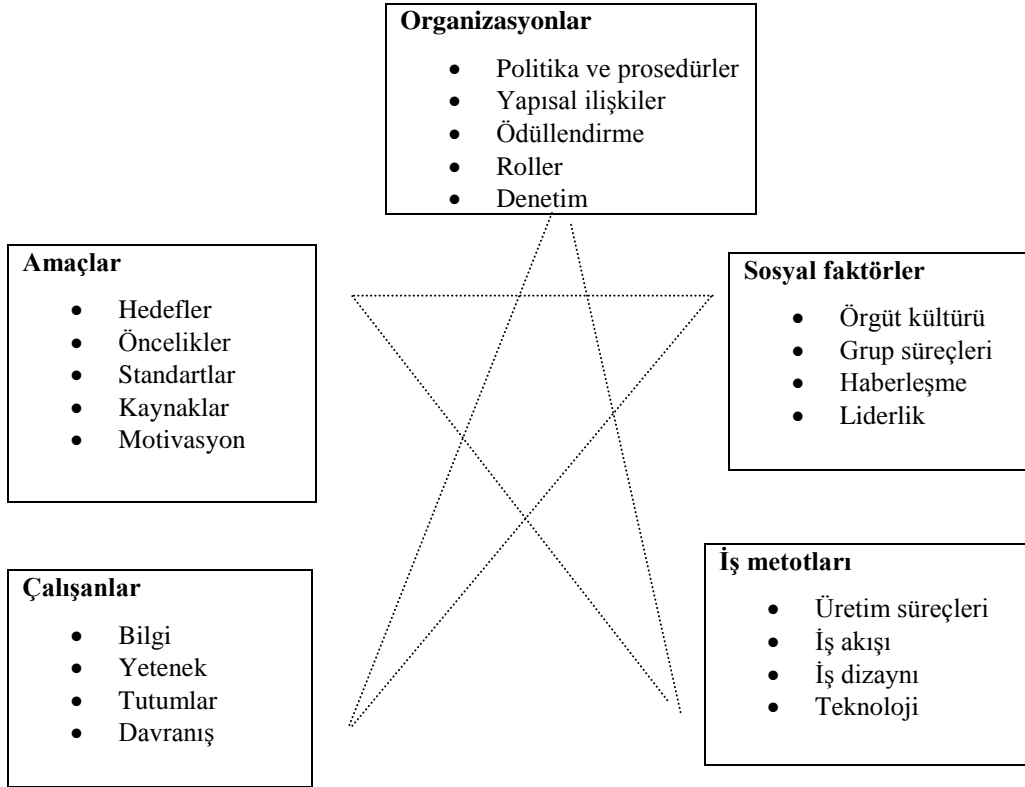
Turistik işletmeler; ulusal ve uluslararası değişimlere karşılık kendi faaliyetlerini değerlendirip yenilikleri takip etmekte ve performans ölçümleri gibi kalite faaliyetlerine ağırlık vererek müşteri tatminini artırmada çaba sarfetmektedir.

Birbirine benzer ürün ve hizmetlerin sunulduğu turizm sektöründe rakip işletmelere göre üstünlük kazandırabilecek bir yaklaşım olarak kabul edilebilen toplam kalite yönetimi; işletme yöneticilerini, yeni yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını yakından takip etmeyi gerektirmektedir. Turizm sektöründeki gelişmeler incelendiğinde, sektörün, uluslararası rekabet ortamında, eskiye oranla çok daha bilinçli ve tüketim konusunda bilgiye kolayca ulaşabilen bir müşteri profiliyle karşı karşıya olduğu görülmektedir (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 4).

Sektörde otel işletmelerinin kapasitelerinin her geçen gün çoğalması, örgüt yapılarındaki karmaşıklığı da artırmıştır. Bu durumda otel işletmeleri; artan rekabet, piyasa şartları ve müşteri beklentilerine yanıt verebilmek için bilimsel yönetim tekniklerini ve teorilerini yakından takip edip uygulamaya yönelmektedir. Bu bağlamda TKY felsefesinin temelini oluşturan sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti ilkeleri; bu anlayışın otel yönetimine son derece uygun bir yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir (Şener, 1997: 57).

Konaklama İşletmeleri için yönetim organizasyonu yapısının değiştirilebilmesi ancak yönetim anlayışının değiştirilmesi ile mümkün olabilir. Otel işletmeleri TKY' yi etkin bir biçimde uygulayabilmek için ne tür politikalar uygulayacaklarını önceden belirlemelidirler. Müşteri odaklılık, istatistik ve analizden yararlanma, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle iş birliği ve sürekli gelişme ilkeleriyle, işletme amaçlarını çalışanları, sosyal faktörleri ve iş metotlarını da değiştirecektir (Yürütücü, 2010: 4). TKY' ye geçişte etkilenen ana değişkenler Şekil 7' deki gibidir.

Şekil 7. TKY' ye Geçişten Etkilenen Ana Değişkenler



Kaynak: Yürütücü, A., (2010) Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc) (erişim tarihi:03.08.2012)

Otel işletmelerinde uygulanan toplam kalite yönetiminde iletişim ve bilgi faktörü büyük önem taşımaktadır. Yani işletmenin piyasada rekabet edebilirliği için gereken bilgi üstünlüğünün sağlanması TKY felsefesinin amacına hizmet eden önemli bir boyuttur. Hedef; politika ve stratejiler konusunda bütün işgörenlerin bilgilendirilmesi, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel olacak bilgilerin toplanması, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak feed back mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim politikası ile sağlanabilir (Aksu, 1999: 67).

Turistlerin farklı beklenti ve ihtiyaçları tecrübe edilen ürün/hizmet kalitesiyle ilgili farklı değerlendirmelerle sonuçlandırılmaktadır. Bu yüzden otel işletmeleri bu farklılıkları gözetecek şekilde davranmalı ve ürün/hizmet kalitesini sağlamada

gerekli faaliyetler etkin bir şekilde yapılmalıdır. Bu noktada müşteriler iç ve dış müşteriler şeklinde belirlenmeli ve onların muhtemel beklentilerine göre çıkabilecek sıkıntılar önceden hazırlıklarla önlenerek, minimum hatayla hizmet sağlanmalıdır. Kaynakların verimli kullanılması ve müşteri memnuniyeti hedefleniyorsa toplam kalite yönetiminin mevcut ilkeleri ve işletmeler tarafından geliştirilecek yeni stratejiler etkin bir şekilde uygulamaya konulmalıdır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 4).

Otel işletmelerinin içinde buldukları turizm sektöründe, rekabetin fiyat dışında daha çok üretilen turistik mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde yoğunlaşması, devamlılığı sürdürmek amacıyla olan işletmenin kaliteli mal ve hizmet üretmesini zorunlu hale getirmektedir. Otel işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerinin başarılı olması ve bu başarıyı sürekli kılması kalite kontrol çalışmalarının etkinlik kazanmasıyla mümkün olabilmektedir (Erol, 1998: 110).

Otel İşletmelerinde müşterilere **yeterli, yetersiz ve profesyonel hizmet** olmak üzere üç düzeyde hizmet verilebilmektedir. Yeterli hizmette eksik ve kusur olmamakla birlikte marjinal bir hizmet seviyesi ile akılda kalıcı etki bırakmayan bir olgu söz konusudur. Ancak profesyonel anlamda hizmet sunabilmek için de tüm bölümlerin koordinasyon içinde çalışarak, müşterilerin beklentilerini aşan hizmetler sunması gerekmektedir (Seilov, 2009: 118).

Turizmin doğası gereği otel işletmelerinde müşteri-personel ilişkisi incelendiğinde yakın bir ilişki söz konusu olmaktadır. Özellikle müşteriyle temas halinde olan personelin rolü kaliteyle ilgili çalışmalarda büyük öneme sahiptir. Personelin sergilediği hizmet performansı; müşteriler tarafından direkt kontrol edilebileceğinden esas teşkil etmektedir. Müşteriyle temas halinde olan personelin nerelerde aksama olduğunu bilmesi ve müşterilerin tepkilerini yakından takip etmesi kalite çalışmalarını yakından etkilemektedir. Otel işletmelerinde personel-müşteri ilişkilerinde müşteriyle temas halinde olan personelle müşteriler arasında psikolojik bir yakınlık oluşmaktadır. Aynı ortamda bulunma, birlikte geçirilen zaman gibi faktörler; müşterilerin geri bildirimlerini doğrudan personele aktarmalarını mümkün kılmaktadır. Konuya üst yöneticiler açısından yaklaşılacak olursa durumun tamamen farklı olduğu görülebilir. Esasen üst yöneticiler müşteriyle temasta olan personel kadar müşteriye yakın konumda değildir. Genellikle önemli sorunlarda veya

tesadüfen denk gelinen konularda bilgi sahibidirler. Bunun dışında çoğu zaman müşterilerle ilgili konularda bürokratik bir yaklaşım sergileyebilmektedirler (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 5).

3.2.2. Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemleri

Son yıllarda, çeşitli ulusal ve uluslararası standartlara uygun yönetim sistemleri yaygınlaşmıştır. Bu standartlar çeşitli işletme fonksiyonları dâhil olmak üzere ISO 9001:2000, ISO 14000 ve ISO 18000 kalite güvence sistemlerini sistematize eder. Bu standartların belirli bir metodolojisi, yapısı, uygulama süreci ve birleşik yönetim sistemi entegrasyonunu kolaylaştıracak bir prosedürü vardır (Casadesus vd., 2010: 2458).

Türkiye’ de turizm sektöründe işletmelerin en fazla talep ettikleri belgeler arasında ISO 9001(2000), ISO 14001, ISO 22000 HACCP ve OHSAS yer almaktadır. Türkiye’de olduğu gibi, Avrupa ve Amerika’ da özellikle ISO 9001 standartlarına oldukça yoğun bir ilgi gösterilmektedir. ISO 9001 belgesine sahip bir işletme aynı zamanda iç ve dış çevresine kaliteyle ilgili bir nevi taahhütte bulunmaktadır. Verdiği taahhüt işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde kaliteden taviz vermeyeceği şeklindedir. ISO 9001 belgesine sahip turizm işletmelerinin müşteri sayısında ve karlılığında artışın yanında, işgücü devir hızı ve maliyetlerde azalma gibi faydalar sağlanması beklenebilmektedir (Koçel, 2001:336; Aksu ve Ehtiyar, 2007: 14).

Bir işletmenin ISO 14001 Çevre Yönetim sistemine sahip olması, sunduğu ürün ve hizmetlerle çevreyi kirletmediğini, aksine koruduğunu taahhüt etmesi anlamına gelmektedir. Çevrenin korunması turistik işletmeler açısından pazarlamayı kolaylaştırabilecek bir faktör olarak da değerlendirilmektedir. Turistlerin çevreyi koruyan, çevreye yatırım yapan işletmeleri son yıllarda daha fazla tercih etmeye başladıkları bilinmektedir. Ayrıca çevre odaklı olduğunu belgeleyen işletmelerin satışlarını arttırdığı araştırmalar sonucu elde edilen sonuçlardandır. (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 14-15).

HACCP Belgesiyle işletmeler iç ve dış müşterilerine gıda güvenliği konusunda gerekli tedbirleri aldıklarını belgelemektedirler. HACCP uzun vadede işletmelerin yaşayabilecekleri sorunlara çözüm getirmede yardımcı olmaktadır. Özellikle yiyecek içecek birimleri barındıran işletmelerde gıda güvenliği taahhütü bir pazarlama stratejisi olarak da kullanılabilir.

OHSAS (TS 18001) İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Standardı ise özellikle işletmelerin çalışanlarının (iç müşterilerinin) daha güvenli bir çalışma ortamına sahip olmaları, işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamanın gerekli koşulları üzerinde durmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan otellerde işgören sağlığını etkileyebilecek çeşitli tehditlerin olduğu aşikârdır. Bu tehditlere karşı işletmelerin iç güvenliği sağlamak adına bu kalite yönetim sistemine sahip olması, üretimindeki verimi olumlu etkileyebilecektir.

Turizm sektöründe birçok işletme, kaliteyle ilgili belgeleme sürecinden sonra genellikle mevcut belgeyi/belgeleri koruma amaçlı faaliyetlerine devam etmektedir. Esasen kalite belgesine sahip olmak, kalite yolculuğunda son nokta değildir. Toplam kalite yönetimi anlayışında sürekli iyileştirme ilkesine sahip olan işletmelerin başvurabilecekleri ulusal veya uluslararası kalite ödülleri bulunmaktadır. Bu ödüller işletmelerin ulusal veya uluslararası çapta tanınmasını, itibar kazanmasını veya var olan itibarını arttırmasını, işletmelere dönük talebin artmasını ve işletmenin markalaşmasını sağlayan niteliktedir (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 15).

Konaklama İşletmeleri; kârlılıklarını ve hizmet kalitelerini arttırmak için Türkiye ve dünya standartlarına uygun hizmet üretimi yapmakla yükümlüdür. Bu bağlamda geliştirilen ve konaklama işletmeleri tarafından kullanılan dört temel kalite güvence sistemi mevcuttur.

3.2.2.1. Konaklama İşletmelerinde ISO 9001 Uygulamaları

Son yıllarda konaklama işletmeleri, ISO 9001 kalite güvence sistemine büyük önem vermektedir. Bu işletmeler de kendi çıkarlarına paralel faydaları olacak kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Uluslararası Standartlar Örgütü' nün (ISO) belirlemiş olduğu standartların Türkiye' de uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede ISO' nun belirlemiş olduğu standartlar adlarını koruyarak Türkiye' de geçerli olmuştur (Tütüncü, 2005).

Otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi tüketiciye uygun hizmet sunmak amacıyla kalitenin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler bütünüdür. ISO 9001 standardı da bu sistemin bütünüdür. ISO 9001 sekiz temel kalite yönetim prensibine dayanmaktadır. Bu sekiz prensibe ikinci bölümde yer verilmiştir. Yönetimde sistem yaklaşımını benimseyen KYS' nin temelini, müşteri odaklılığı ve süreç yaklaşımını oluşturmaktadır. ISO 9001:2000' de kalite yönetim sisteminin prensipleri ve unsurları süreç modeli çerçevesinde Çizelge 11' daki gibi düzenlenmiştir (Tütüncü, 2005).

Çizelge 11. KYS Prensipleri ve Unsurları

KYS Prensipleri	KYS Unsurları
<ul style="list-style-type: none">• Müşteri Odaklılık• Süreç Yaklaşımı• Kişilerin Katılımı• Yönetim Sistem Yaklaşımı• Sürekli İyileştirme• Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• <u>Girdi</u> Müşteri Şartları• <u>Süreç</u> Yönetim Sorumluluğu Kaynak Yönetimi Ürün Gerçekleştirme Ürün Ölçme, Analiz ve İyileştirme• <u>Çıktı</u> Müşteri Memnuniyeti

Kaynak: Tütüncü, Ö.,(2005) ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Sterilizasyon Birimleri Açısından Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Kalite ve Mükemmellik Merkezi, İzmir.

3.2.2.2. Konaklama İşletmelerinde HACCP

Konaklama işletmeleri, yiyecek üretim ve sunum sürecinde yerine getirecekleri gıda güvenliği uygulamaları ile yoğun rekabet ortamında hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini devamlı yüksek tutma mücadelesini verirler. Konaklama işletmelerinde gıda güvenliğinin ileri düzeyde sağlanabilmesi için ISO 22000 GGYS' nin (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi) kurulması ve uygulanması gerekmektedir. Bu sistem, iki önemli konuda işletmeye fayda sağlayabilecektir. Bu uygulama ile, turistlerin sağlığını garanti altına almış olurken rekabet üstünlüğünü de elde etmiş olacaklardır (Gök ve Şimşek, 2009: 227).

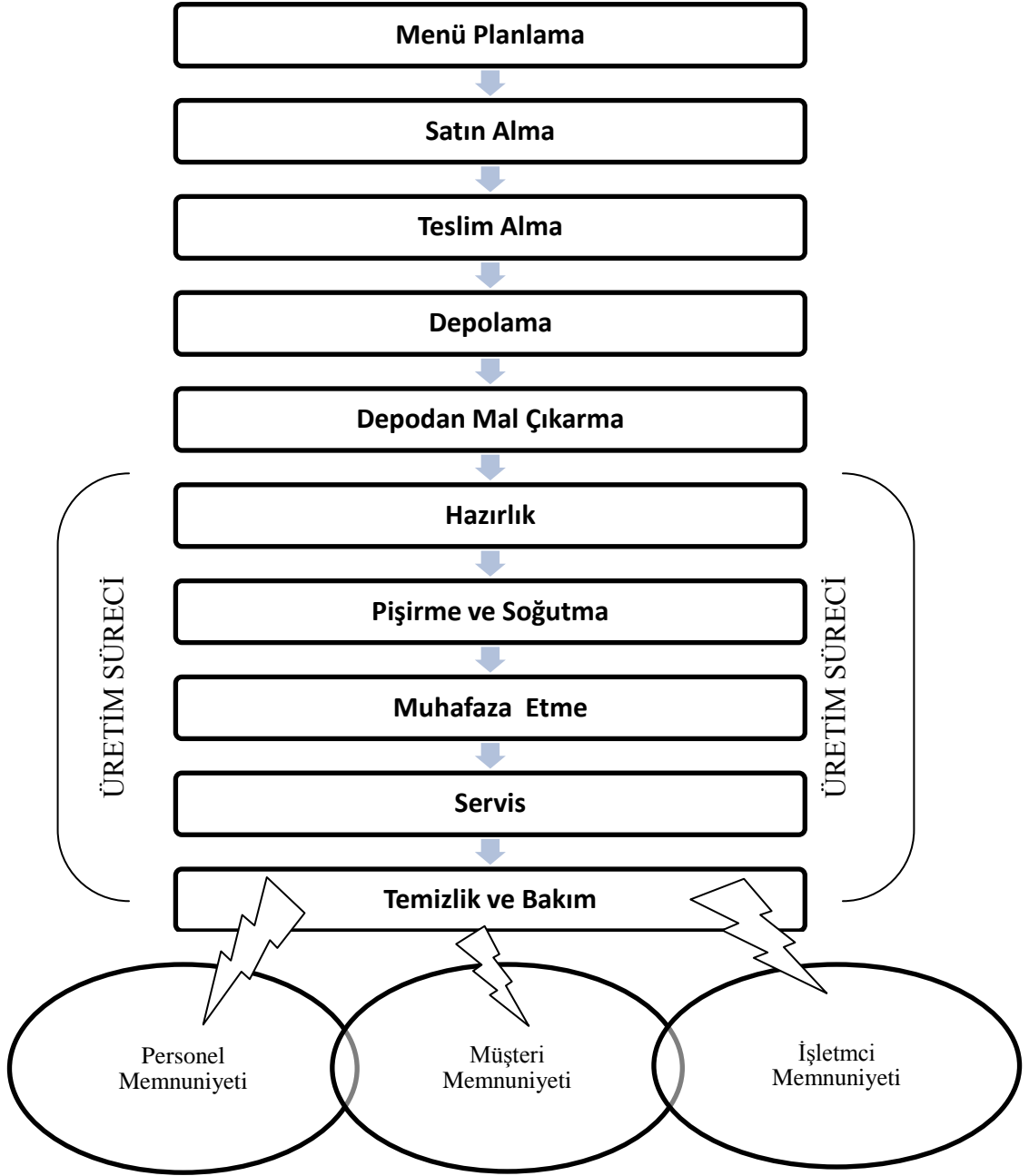
Dünyada gıda arzının sürdürülebilirliğini sağlamak için birçok araştırmageliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Gıda güvenliğini sağlayıcı uygulamalarının, gıda güvencesini de gözetmesi ya da gıda güvenliğini de gözetten teknolojilerini üretmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Arıkbay, 1998: 93). Yani, erişilen gıdanın canlıların yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarmaması gerekmektedir.

Bu kalite güvence sistemi ile konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinden yararlanmak isteyen misafirlerin sağlığının korunması büyük önem taşır. Ayrıca bu kalite güvence sistemi gıdaların hazırlanması ve sunumundan sorumlu olan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının, insan sağlığı için risk taşımayan gıdaları üretmesini şart koşmaktadır. Konaklama işletmeleri tüketici sağlığını ve sadakatini düşündükleri müddetçe, gıda güvenliğini sağlamak için, dünya genelinde hızla yayılan HACCP prensiplerine dayalı ISO 22000 GGYS' nin uygulamaları gerekmektedir. ISO 22000 GGYS' ni uygulayan işletmeler benzer uygulamayan işletmelerden farklılaşmaktadır. Bu durum; tüketiciler için tercih nedeni olabilmekte ve bu işletmelerin pazardaki paylarını büyütebilmektedirler (Kozak, 2008: 282).

Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 GGYS, müşteriler için güvenli gıdalar üretebilmek adına işletmede yiyeceğin ele alındığı her aşamaya bazı standartlar getirmektedir. Bu standartlara tam anlamıyla uyulduğu takdirde, üretimin her aşamasında tehlikeler ortadan kaldırılabilenekte veya en aza indirgenebilmektedir. Standart maddelerine her aşamada uyulmalıdır. Sürecin içerisinde yer alan

aşamalarda standartlara uyulmaması, üretilen yiyeceği güvensiz kılabilir. Örneğin, servis aşamasına kadar geçen bütün aşamalarda çalışanlar standardı uygulayabilirler. Ancak, servis aşamasında yiyeceğe bulaşan mikrobiyolojik (bakteri vb.) veya fiziksel (Cam parçası, sağ teli vb) tehlike, müşteriler açısından risk oluşturabilmekte ve gıda kaynaklı bir hastalığa neden olabilmektedir. Bu yüzden yiyeceğin ele alındığı her aşamada standardın belirttiği kurallar eksiksiz yerine getirilmeli, süreçler kontrol altında tutulmalıdır. (Koçak, 2007: 65). Şekil 8' de de görüldüğü gibi konaklama işletmelerinde gıda ürünleri birçok aşamadan geçmektedir.

Şekil.8. Yiyecek-İçecek Üretim Süreci



Kaynak: Gök, T. ve Şimşek, Ş. (2009) Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma ve Sonuçları. 10. Ulusal Turizm Kongresi. Mersin.

HACCP 'in Konaklama İşletmelerine Sağladığı Faydalar

Gıda güvenliğini sağlamak için etkin bir yöntem olan HACCP gerek işletmeye, gerek tüketiciye ve de ülkeye önemli avantajlar sağlar. HACCP in konaklama işletmelerine sağlayacağı faydalar şunlardır (Girgin, 2008: 86-87);

- Gıda endüstrisine eleman yetiştirme, tüketiciyi bilinçlendirme yönünde yaptırımlarıyla iyi bir eğitim programı sunar.
- Tehlike önlemeye dayandığı için ürün kayıplarını azaltarak hatalı ürün riskini elimine eder ve maliyetleri düşürür.
- Bilgilendirici ve tüketiciye güven vericidir.
- Temel hijyen konusunda olan ilgiyi artırır.
- Gıda arzında güvenilirliği artırır
- Yaşam kalitesini artırır. (sağlık ve sosyo-ekonomik etkileri)
- Yönetime kritik bilgilerin sunulması suretiyle kolay karar verebilme olanağı sağlar.
- Çalışanların iş verimini ve memnuniyetini artırır.
- Üretim süreci kontrolü ile hatalı ürün üretme riskini azaltır.
- Gıda zehirlenmeleri ve ölüm risklerini düşürür.
- Kanunlara uyumluluğu sağlar.
- Resmi denetimlerde karşılaşılan sorunların en aza indirilmesini sağlar.
- Müşteri güvenini ve memnuniyetini artırır.
- Hata yapılarak kazanılan tecrübeye güvenmekten ziyade potansiyel tehlikeleri önceden haber verir.
- Gıda üretiminde güvenli gıda üretmek için kanuni zorlukları karşılamada güvenilirlik sağlar.
- Etkin kontrol geliştirmeye sistematik olarak yaklaşır.
- Gıda zincirinin her aşamasında kullanılabilir.
- ISO 9000 gibi kalite yönetim sistemlerinin tanımlayıcısı niteliğindedir
- Geleneksel muayene ve kontrol sistemlerinden daha etkili olur.
- FAO/WHO gibi dünya sağlık organizasyonları tarafından onay görmüş güvenilir bir sistemdir.
- Yiyecek işletmelerine dünya pazarında, daha etkili rekabet edebilmesi için yardımcı olur.

- Uluslararası standartlara ulaşarak diğer milletlerle verilebilecek ürün ve hizmet için engelleri azaltır.

3.2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemi

Devlet yaptırımlarının da destek olduğu kalite yönetim sistemlerinden olan Çevre Yönetim Sistemi, turizm işletmeleri içinde en çok konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu kalite yönetim sistemidir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı konaklama işletmelerinin çevreye olan duyarlılıklarını belgelendirmek için bazı kampanyalar düzenlemektedir. İşletmelerin kendi sınırlarının içinin yanında yakın ve uzak çevrelerine de katkısı olduğunu belgeleyen “Çevreye Duyarlı İşletme Belgesi” Bakanlık komisyonu tarafında işletmelerin kendi istemleri üzerine yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir (Öncü, 2004: 107).

ISO Kalite yönetim standartları hızla gelişmektedir. Bunlardan biri olan TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemleri konaklama işletmeleri için ayrı bir öneme sahiptir. Doğa ve ekosistemin gelecek kuşaklara daha sağlıklı aktarılabilmesi için, böyle bir standarda gereksinim duyulmuştur. Aslında bu standardın sosyal sorumluluk standartlarına temel oluşturduğu da bir gerçektir.

Otel işletmelerin çevre üzerindeki etkileri çok karmaşık ve çeşitlidir. Isınma, soğutma, aydınlatma, yemek pişirme, temizlik, banyo, yüzme, gibi gereksinimler çevre üzerinde büyük etkilere sahiptir. Dünyadaki tüm otelleri kullanan müşterilerin günlük kaynak tüketimleri çoktur. Birçok yerde konaklama işletmeleri, makro ve mikro düzeydeki çevresel etkilerin daha hassas yaşadığı ekosistemler, tarihi alanlar gibi yerlerde kurulmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, bir turistin enerji tüketiminin % 90'ının destinasyon kaynaklarından sağlandığını göstermektedir. Bir diğer araştırmaya göre; bir otelde iki hafta tatil yapan bir turist, 100 kg'dan fazla fosil yakıt tüketmektedir (Mastny, 2001: 28-30).

İnsan yerleşimlerinin ve sanayinin, varlıklarını mümkün olduğunca uzun süre, sağlıklı ve verimli olarak sürdürebilmeleri, yaşam için büyük önem taşımaktadır. Bu durum doğal ve kültürel kaynakların mümkün olduğunca korunması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bütün bunlar "Sürdürülebilir Kalkınma" prensibini geliştirmeye başlamıştır. Tek tek ülkeler ve uluslararası kuruluşlar, bu prensibi uygulama doğrultusunda çevre koruma amaçlı yöntemler ve mevzuatlar oluşturmaya başlamışlardır (www.iccdanismanlik.com).

Çevre üzerinde olumsuz etki yaratabilecek konaklama tesislerinin iyi bir planlama ve yönetimle çevreye olan kirlilik ve bozulma gibi olumsuz etkileri en aza indirilebilir. Bu anlamda konaklama işletmelerinde çevre dostu yönetimin etkinleştirilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurlar; su ve enerji kullanımı, geri dönüşüm, atık yönetimi ve hassas doğa başlıkları altında ele alınabilir (Cooper vd., 2008).

Su kullanımı

Su; konaklama işletmelerinde hizmet üretmek ve sunmak, çeşitli faaliyetlerde bulunmak için kullanılması şart olan bir doğal kaynaktır. Su ve enerji kullanımı birbiriyle ilişkili olduğu için, bir otelde su yönetimi enerji yönetiminden ayrı tutulmamaktadır. Otelin kullandığı makine ve donanımların çevre dostu olması, hem su hem de enerji tasarrufu yapılması açısından büyük önem taşır (Emeksiz, 2007).

Enerji Kullanımı

Çevre korunması için enerji, yenilenemeyen kaynakların tüketilmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde enerji tasarrufu sağlayan çeşitli teknolojiler geliştirilmiştir. Bu teknolojiler ülkelerde sürdürülebilir gelişmenin temel bileşeni haline gelmiştir. Özellikle sıcak bölgelerdeki otellerde dışarıdaki hava sıcaklığına bağlı olarak elektrik tüketimi değişmektedir. Yapılan bir araştırmada Hong Kong'daki otellerde toplam elektrik tüketiminin %50' sinin havalandırma cihazları tarafından yapıldığını ortaya

koymaktadır. Otel dışındaki hava sıcaklığı ve konaklayan kişi sayısı da elektrik tüketimini etkileyen değişkenlerdir (Emeksiz, 2007).

Atık Yönetimi

Özellikle büyük otellerde oldukça fazla katı ve sıvı atık oluşmaktadır. Bu durum, iyi bir atık yönetimini gerektirmektedir. Konaklama işletmelerinin üretim süreçleri boyunca çıkardıkları; plastik, metal, cam, kâğıt ve yiyecek katı atıklarını geri dönüşüm amacıyla ayıklaması ve sınıflandırması doğal çevrenin korunması için gereklidir. Geri dönüşümde etkinliğin sağlanabilmesi için bir program geliştirilerek, personelin ve müşterinin bu programlara katılımı sağlanmalıdır (Emeksiz, 2007).

Geri dönüşüm

Otel işletmelerinde resepsiyon veya yönetim birimlerinde kâğıt ürünlerin yeniden kullanılması sağlanmalıdır. Şampuan ve banyodaki diğer kişisel temizlik ürünlerinin birkaç kullanımlık kişisel kaplar içinde değil; doldurulabilir sabit kaplarda sunulmalıdır. Tüm yiyecek-içecek servis gereçleri, dayanıklı ürünlerden seçilmelidir. Tek kullanımlık ürünlerin kullanılması gerektiğinde ise geri dönüştürülebilir olmalıdır (Cooper vd., 2008).

Hassas doğa

Son yıllarda doğal ortamlar; oteller ve diğer konaklama işletmelerinde oldukça fazla ilgi görmektedir. Bu durum doğal yaşam alanları üzerinde büyük zararlara yol açabilmektedir. Bu yüzden bu tür alanların, ziyaretçilerin bekledikleri deneyimi yaşamalarının yanı sıra bu deneyime kaynak oluşturan değerlere zarar vermeyecek şekilde hassas bir yönetim ile değerlendirilmeleri gerekir (Cooper vd., 2008).

Konaklama sektörü; doğaya ve çevreye zarar veren diğer endüstri kuruluşları gibi çevre yönetimi konusu eğilimlerini yakından takip etmeli ve uygulamalıdır. Çünkü günümüzde seyahat etmek, bir yerde konaklamak, tatil yapmak isteyenler

otellerin sadece yıldız sayısına değil tesisin çevreye duyarlılığını gösteren belgelere de bakmaktadır. Bu bağlamda kendini çevre dostu olarak tanımlayan otellerin sayısı da giderek artmaktadır. Çevre yönetim sistemine sahip, çevreye duyarlı işletmeler ile ilgili tüketicilerin yani turistlerin takip edebileceği muhtelif internet siteleri vardır (Öneş, 2008: 78). Bu sitelerde genelde yer alan bilgiler sayesinde turistlerin, sürdürülebilir bir seyahat ve turizmin gerekliliği; çevre dostu otellerin önemi ve ekotikete sahip çevreci otellerin tercih edilebilirliği gibi konularda bilgiler verilerek farkındalığı artırmaktadır. Bu web sitelerinde de çevre dostu oteller tarafından kullanılması amacıyla yer verilen çevreye ilişkin terimlerden bazıları ise şunlardır (Güneş, 2011:5):

- Alerjik hastalıkları olan müşterileri düşünmek,
- Alternatif enerji kaynaklarından yararlanmak ve enerji tasarrufu yapmak,
- Temizlikte, zararlı kimyasallar ve temizlik maddelerinin kullanımından mümkün olduğunca kaçınmak,
- Doğal kaynakların korunması için alternatif seçeneklerden (bahçe sulamada arıtılmış atık su kullanımı gibi) faydalanmak,
- Havlu, örtü ve çarşaflarda daha sağlıklı olmaları bakımından pamuklu veya organik pamuklu ürünlerin tercih edilmesi,
- Gerek turistlerin gerekse personelin çevreci yaklaşımlar hakkında farkındalıklarının sağlanması; ayrıca otelin web sayfasında çevreci yaklaşımlara da yer vererek bu konuda kamuoyu farkındalığı yaratılması,
- Odalardaki havlu, çarşaf, yastık kılıfı gibi ürünlerin aynı konunun kullanımı boyunca gerekmedikçe çok sık değiştirilmemesi,
- Çevre ile ilgili konularda prosedür yaptırımları dışında, takdire değer ekstra çabalar gösterilmesi

3.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde İSG ve OHSAS

Oteller ve diğer ağırlama işletmeleri, dünyanın genelinde yaygın olarak bulunmaktadır. Genellikle turizmin geliştiği bölgelerde ve kentlerde otelcilik ve buna oldukça çabuk gelişme gösterir. Çünkü geceleme, yeme-içme ve eğlence, seyahat eden her insan için çok önemlidir.

Konaklama işletmeleri yaptıkları personel alımında genel olarak eğitime ve yeteneğe dikkat etmemektedirler. Ancak otelden otele istihdam profili değişebilmektedir. Daha çok iş adamları tarafından kullanılan ve büyük metropollerde bulunan lüks oteller uzun süre çalışabilecek personel istihdam ettikleri için çalıştırdıkları işçileri seçerek alırlar. Ancak deniz-güneş turizmi üzerine çalışan oteller ise ‘mevsimlik’ işçi çalıştırdıklarından personel alımı yaparken çok seçici davranmazlar. Genellikle bu sektörde maaşlar, orta ve düşük düzeydedir.

Otel işletmelerinde işçi sağlığını tehdit eden, bir takım risk faktörleri vardır. Bunlar hastalıklar ve kazalardır. Kısaca bu riskler (www.isguvenligi.net);

Kas-İskelet Sistemi Hastalıkları: Bel kaymaları, sırt kaslarının zedelenmesi, bileklerin burkulması ve boyun tutulması gibi hastalıklar; kapı görevlileri ve bavul taşıyan personellerin, ağır yük kaldırmak gibi görevleri nedeniyle sık karşılaşılan hastalıklardandır.

Psikolojik Baskılardan Kaynaklanan Hastalıklar: Otel işletmelerinde müşterilere doğrudan hizmet edildiği için özellikle işlerin yoğun olduğu saatlerde, işgörenler yoğun stres altına girerler. Çoğu zaman müşterilerin sabırsızlanması, yeterli sayıda personelin olmaması ve işletme konusunda yaşanan sıkıntıların müşteri tarafından aslında hiç suçları olmadığı halde kendilerine hizmet eden personele yansıtılması işi çekilmez hale getirmektedir. Öte yandan yoğun iş temposu ve üstlerin aşırı baskısı, yıldırma gibi durumlarda işgörenler yoğun psikolojik baskılar nedeniyle oluşa hastalıklara yakalanabilmektedir.

Kesilmeler ve Yırtılmalar: Mutfakta çalışanlar keskin bıçakla yemekleri hazırlarken çoğu zaman ellerini ve parmaklarını kazara kesebilirler. Mutfaklarda sert

meyve ve sebzeleri doğramak ve dilimlemek ve etleri kıymak için elektrikle çalışan ve son derece keskin bıçaklı makinalar kullanılır. Bu makinaları kullananlar önce eğitilmeli ve bu işin tehlikeleri, onlara anlatılmalıdır. Bu işi yapan kişi kıyafetine dikkat etmeli; dökümlü, sarkan kıyafetler giymemelidir.

Yanma ve Haşlanma: Yanmalar ve haşlanmalar; aşçılar, bulaşıkçılar, diğer mutfak personeli ve çamaşırhane çalışanları arasında daha çok görülür. Kızartma yapmak için tavalarda kızdırılmış yağların üzerine donmuş yiyecekler düştüğünde veya su tanecikleri kızgın yağın üzerine geldiğinde sıçramalar olur. Ayrıca yağın aşırı kızgınlaşması ve parlamaya başlaması yangınlara ve yanmalara neden olabilir.

3.2.2.5. Konaklama İşletmelerinde TKY ve Kalite Güvence Sistemlerinin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Dünyada ve Türkiyede Toplam Kalite Yönetimine geçen işletmeler için ilk adım olarak ISO 9000 Standartları iyi bir temel kabul edilmektedir. Günümüzde ISO 9000 sertifikası rakiplere karşı bir üstünlük aracı olarak kullanılabilir. “American Society for Training and Development” kurumunca şirketlerdeki kalite kültürünün oluşturulmasında, başarısızlığın nedenlerini şöyle sıralanmaktadır (www.aqc-cert.com);

- Üst yönetimin yetersiz kalması
- Uzun ve kısa vadeli hedeflerin tespitinde ve işgörenlerle paylaşılmasındaki yetersizlikler
- İşgörenler arası sorumluluk alma ve yetki devretme yetersizlikleri
- Takım ruhu, sürekli gelişme ve eğitim eksikliği

Yöneticilerin profesyonel ve özel yaşamları arasındaki dengeyi kuramaması İşletmelerde ISO 9000 sisteminin uygulamasını zorlaştıran faktörler ise (www.aqc-cert.com);

- Yetersiz bilgi koordinasyon ve bilgi paylaşımındaki eksiklikler
- Değişime karşı direnç ve eğitim bilincinin eksikliği
- Koordinasyon eksikliği ve iyi yapılanmamış dökümantasyon sistemi
- Kalitenin bir yönetim fonksiyonu olarak düşünülmemesi
- Çalışanların ilgi ve katılım eksikliği

- Kalite sistemi konusunda yetersiz deneyim
- Motivasyonun çözüm aracı olarak kullanılmaması
- Kalite kontrol ve kalite geliştirme konusunda kullanılan malzeme, ekipman ve diğer imkanların yetersizliği
- Şirketin belirsiz organizasyonel yapısı
- Alınan danışmanlık hizmetinin yetersiz kalması
- Piyasadaki rekabet; talepte tahmin edilemeyen değişimler, piyasaya yeni giren hizmet türleri
- İşletmenin finansal gücünün yetersiz kalması
- Turistlerin bilinçsizliği

Akbaba ve Mesci, yaptıkları bir çalışmada TKY geçişte konaklama işletmelerinde ödüllendirme ve terfi sistemleri, birimler arası rekabetin özendirilmesi, işgörenler arasında uygun bir çalışma ortamı ve denetlemelerde eşit, adil yaklaşım konularında sıkıntılar yaşandığını ortaya koymuşlardır (Akbaba ve Mesci, 2007: 46).

3.3. Konaklama İşletmelerinde Performans

Otel işletmeleri etkin kararlar almak için organizasyonlarının işlerini bitirip bitirmemesini değerlendirip; emsal işletmelerle karşılaştırma yaparak stratejik hedefler koyarlar. Otel işletmelerinde geleneksel muhasebe temelli ölçüm sistemleri uygulamak artık yeterli olmamaktadır. İşletmeler performans ölçümlerinde kalitatif arayışlar içine de girmektedir (Philips, 1999: 359-365).

Hizmet işletmelerinde ve otellerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. Gelecekte fark yaratmak isteyen işletmeler; “İnsan” dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştırarak, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanları üzerinde sürekli heyecan yaratabilen bir yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca otel işletmelerinde insandan etkin olarak faydalanabilmek için; etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans değerlendirme faaliyetinin düzenlenmesi gerekmektedir (Pınarbaşı, 2007:4).

İşletmelerde performans değerlendirme, performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerinin işgörene iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, işgörenin becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplin ile ilgili teknikleri içeren bir kavram olarak kullanılmaktadır (Pınarbaşı, 2007:4).

Hizmet sektörünün dünya ekonomisi içinde taşıdığı önem, turizm işletmelerinin yaptığı atılımlarla son yıllarda büyük ölçüde artmıştır. Bu alanda rekabetin artması, aynı zamanda hizmet şirketlerinin ayakta kalması için çok daha fazla gayret sarf etmeleri gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Böylelikle performansın tanımlanması, ölçülmesi, ölçüm değerlerindeki değişim büyük önem taşımaya başlamıştır. Dolayısıyla, başarının önemi giderek artmıştır. İşletmelerde bu rekabet koşulları altında, teknolojideki ve yasal prosedürlerdeki sürekli değişim ile başa çıkabilmek için farklı arayışlar başlamıştır. Bu arayışların bir sonucu olarak da; hizmet organizasyonlarını üretim sektöründeki gibi ve üretim organizasyonlarını hizmet sektöründeki gibi ele alma fikri doğmuştur. Bu iki unsuru birbirine benzeterek yeni bir yaklaşım edinme bir gereklilik haline gelmiştir. Bu durum beraberinde hizmet organizasyonlarının tıpkı üretim organizasyonları gibi somut bir ürün kabul edip, tıpkı üretim şirketleri gibi; verimlilik, kalite, kârlılık, büyüme ve rekabet gücü gibi performans ölçütleri tanımlamalarını sağlayacaktır (Albayrak, 2004: 21).

3.3.1.Konaklama İşletmelerinde Performans Göstergeleri

Deming' e göre daha yüksek kalite; düşük maliyet, sırasıyla daha büyük pazar payı, gelişmiş rekabet seviyesi ve firma için artan verimlilik anlamına gelir. Bu fikir üretim ve hizmet kuruluşlarının performansına TKY etkilerine ilişkin yapılmış ampirik çalışmaların ulaştığı sonucu destekler niteliktedir (Claver vd., 2007: 229).

Bilim adamları yaptıkları çalışmalarda, ürün ve hizmet üreten işletmelerin aralarındaki farklılıklar nedeniyle TKY uygulamalarında bazı eksikliklerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu eksikliklerin genellikle hizmet üretim süreci ve ürün üretim süreci arasındaki farklardan ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Flynn vd., 1994: 339-366).

Otel sektöründe, performans üzerindeki etkileri nedeniyle ürün ve hizmet kalitesinin ikisine de ayrı ayrı önem gösterilmelidir. Kalite hem iç performans yani; verimlilik artışı, iyileştirme etkisi, maliyetlerin azalması, ve atıkların azaltılması hem de dış performans yani; satış artışı, pazar payı artışı, yeni turist bulma, turizm ilişkilerini aktif tutma, yüksek turizm doyumu düzeylerine ulaşma ve kuramsal imaj geliştirme gibi konular için önemlidir. Bu performans göstergeleri konaklama işletmeleri için spesifik olanlardır (Claver vd., 2007: 231).

Otel işletmeleri için temel performans ölçütlerine bakılacak olursa (Albayrak, 2004: 22);

a) Verimlilik

Misafirlerin; hizmet süreci içinde kalma sürelerine bağlı olarak, hizmetin standardize edilebilmesine ve soyut/somut ürünler içermelerine göre farklı hizmet sınıflamaları geliştirilir. Konaklama işletmeciliği gibi hizmet sektöründe, müşterinin verimlilikteki rolü, imalat sistemlerindeki farklıdır. Bilgi, self servis faaliyetler, araştırmalar ve müşteri şikâyetleri gibi girdiler hizmet süreçlerine girerek hizmetin ilerleyişini ve çıktısını etkilerler. Bu yolla müşteriler hizmet sürecinin dışsal ve içsel etkinliğini oluştururken diğer yandan hizmet vericiler de hizmetin içsel ve dışsal etkinliğinde söz sahibi olurlar (Albayrak, 2004: 24).

Hizmet verimliliği, iş ve dış etkinlik kavramı ile kapasite etkinliğinin bir fonksiyonu olarak kabul edilir. İçsel etkinlik, hizmet sürecindeki girdi kaynaklarının hizmet çıktısı haline dönüşmesini gösterir. Dışsal etkinlik; hizmet sürecinin kalitesi ve algılanan hizmet kalitesidir. Kapasite etkinliği ise hizmet sürecinin ne kadar etkili kullanıldığını gösterir. Hizmet üretiminde kullanılan girdi kaynaklarının içsel etkinliğindeki değişimler maliyeti etkiler. Ancak hizmet kalitesi ve dışsal etkinlik gelir kavramı ile ilişkilidir. Kalite, verimlilik ve kâr arasında karmaşık ama çözümlenebilir bir ilişki mevcuttur (Grönroos ve Ojasolo, 2004: 414).

Her ne kadar genelde tek yönlü ölçümler kullanılsa da toplam verimlilik ölçümünde izlenen klasik yol olarak fiziksel ölçümler kullanılır. Ancak yapılması gereken, fiziksel ve finansal ölçümlerin bir arada kullanıldığı birleştirilmiş yöntemlerin kullanılmasıdır. Bu kullanım aşağıda Çizelge 12’de gösterilmiştir (Grönroos ve Ojasolo, 2004: 414).

Çizelge 12. Hizmet Verimliliğini Ölçmede Kullanılan Yollar

	Fiziksel Ölçümler	Finansal Ölçümler	Birleştirilmiş Ölçümler
Kısmi Verimlilik (çıkıtı/bir girdi)	Hizmet Edilen Müşteri sayısı / çalışılan saat	Gelir / işçilik maliyeti	Gelir / İşçi Sayısı
Toplam Verimlilik	Hizmet edilen müşteri sayısı / Toplam kaynak maliyeti	Gelir / kaynak maliyeti	Hizmet edilen müşteri sayısı / Toplam kaynak maliyeti

Kaynak: Grönroos, C., Ojasolo, K., (2004) Service Productivity: Towards a Conceptualization of the Transformation of inputs into Economic Results in Services. Journal of Business Research 57 - 414-423.

Hizmet verimliliğinin ölçülmesinin en doğru yolu maliyet ve gelir etkilerinin bir fonksiyonu olarak şu şekilde hesaplanır (Albayrak, 2004: 24).

$$\text{Hizmet Verimliliği} = \frac{\text{Hizmetten elde edilen gelir}}{\text{Hizmetin maliyeti}}$$

b) Kalite

Kalite denilince akla genellikle “ mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” gelmektedir. Ancak mal veya hizmet kalitesini ortaya çıkaran birçok bileşen vardır. Bu bileşenler başlı başına kalitenin birer boyutunu oluşturur. Dolayısıyla üretilen mal veya hizmet kalitesi aslında sadece bir sonuç olmakta ve bu sonucu belirleyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Erdem, 2007: 54);

- Lider Kalitesi
- Yönetim Kalitesi
- İnsan Kalitesi
- Süreç Kalitesi ve
- Donanım Kalitesidir.

Bu bileşenlerden ziyade hizmet kalitesini ölçebilecek sosyal bir yaklaşıma göre aşağıdaki sorulara verilebilecek tüm yanıtlar kalite boyutu açısından işletme performansının önemli birer göstergeleri olacaktır (Akal, 2000: 234).

- Ürün veya hizmet istenilen ve gereken özelliklerde mi üretilmiştir?
- Ürün veya hizmet müşteriye memnun etmiş midir?
- Ürün veya hizmet müşteriye zamanında teslim edilmiş midir?
- Ürün ya da hizmet, kendisinden beklenen işlevi yerine getirmekte midir?

c) Kârlılık

İşletmelerde performans göstergelerinin önemli bir boyutu olan kârlılık en basit şekliyle formüle edilecek olursa;

$$\text{Kârlılık} = \text{Kâr} / \text{Sermaye}$$

Bu oranın yüksekliği işletmenin başarısını gösterir. Bu amaçla üretim miktarı ve satış fiyatı yüksek; buna karşılık, üretim maliyet giderleri ve sermaye düşük olursa işletmenin kârlılık oranı yükseltilir (Erdem, 2007: 51).

Kârlılık işletmede bir amaç olarak değil de bir sonuç olarak kabul edildiği müddetçe bir performans boyutunu ifade eder. Çünkü kâr ve kârlılık işletme için olduğu kadar toplum için de önem taşır. Kârlılık, işletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararlarının ve uygulamalarının geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir (Erdem, 2007: 53).

d)Yenilik

Yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramlarıyla bütünleşmiş bir performansı temsil eder. İşletmelerde uzun dönemli bir performans göstergesi olarak kabul edilen yenilik basit şekliyle, “yeni ve yararlı ürünlerin yaratılması ve bu ürünlerin pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreç” olarak tanımlanabilir (Erdem, 2007: 55).

İşletmelerde yenilik performansının ölçülebilmesi için aşağıdaki göstergeler dikkate alınabilir (Özkan, 2004):

- Yeni uygulanmaya başlanan üretim yöntemlerinin sayısı
- Yeni yöntem uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufu
- Yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman ve maliyet tasarrufudur.

e)Etkinlik

Etkinlik; amaçların gerçekleşme düzeyini, işletmenin çıktıları ve sonuçları ile ilişkilendirerek belirlediğinde amaçlara yönelik bir kavramdır. Bu özelliği nedeniyle, organizasyonlarda toplam performansı yansıtan önemli bir performans boyutudur. Bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış bilgi ve becerilerinden, kullanılan bazı yöntemlerle ayrıca dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünü, örgütsel etkinliği ortaya koymaktadır (Erdem, 2004). Bir başka deyişle örgütsel etkinlik; bir örgütün ulaşmayı hedeflediği hedefe ilişkin başarısını ifade eder ve uygulamada bir örgütün müşterilerine değer sağlayacak mal veya hizmet sunma becerisini ölçmektedir (Efil, 2002: 360).

Otel İşletmelerinde performans değerlendirmenin TKY çerçevesinde değişik boyutlarla ele alınması yararlı olur. Bunlar; üst yönetim ve yöneticilerin liderliği, takım çalışması, müşteri odaklılık, eğitim ve istatistik kontrol tekniklerinin uygulanmasıdır.

3.3.2. Konaklama İşletmelerinde Performans Ölçümü

Hizmet sektöründe ve Konaklama işletmelerinde de TKY' de performans ölçümü ve değerlendirmesi ile uyulması gereken bazı genel yargılar vardır. Bunlar (Kaya, 2000);

Performansı kalite- verimlilik-yenilik boyutlarını geliştirmek için; işletmenin vizyonu, değer yargıları, amacı, görev tanımı yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bu saptamalar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel oluşturacaktır.

TKY felsefesinin temeli olan müşteri egemenliği, kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgütün tamamına yayılmalıdır. Kalite-verimlilik-yenilik; performans ölçümlerinde temel alınacak boyutların başında gelmelidir.

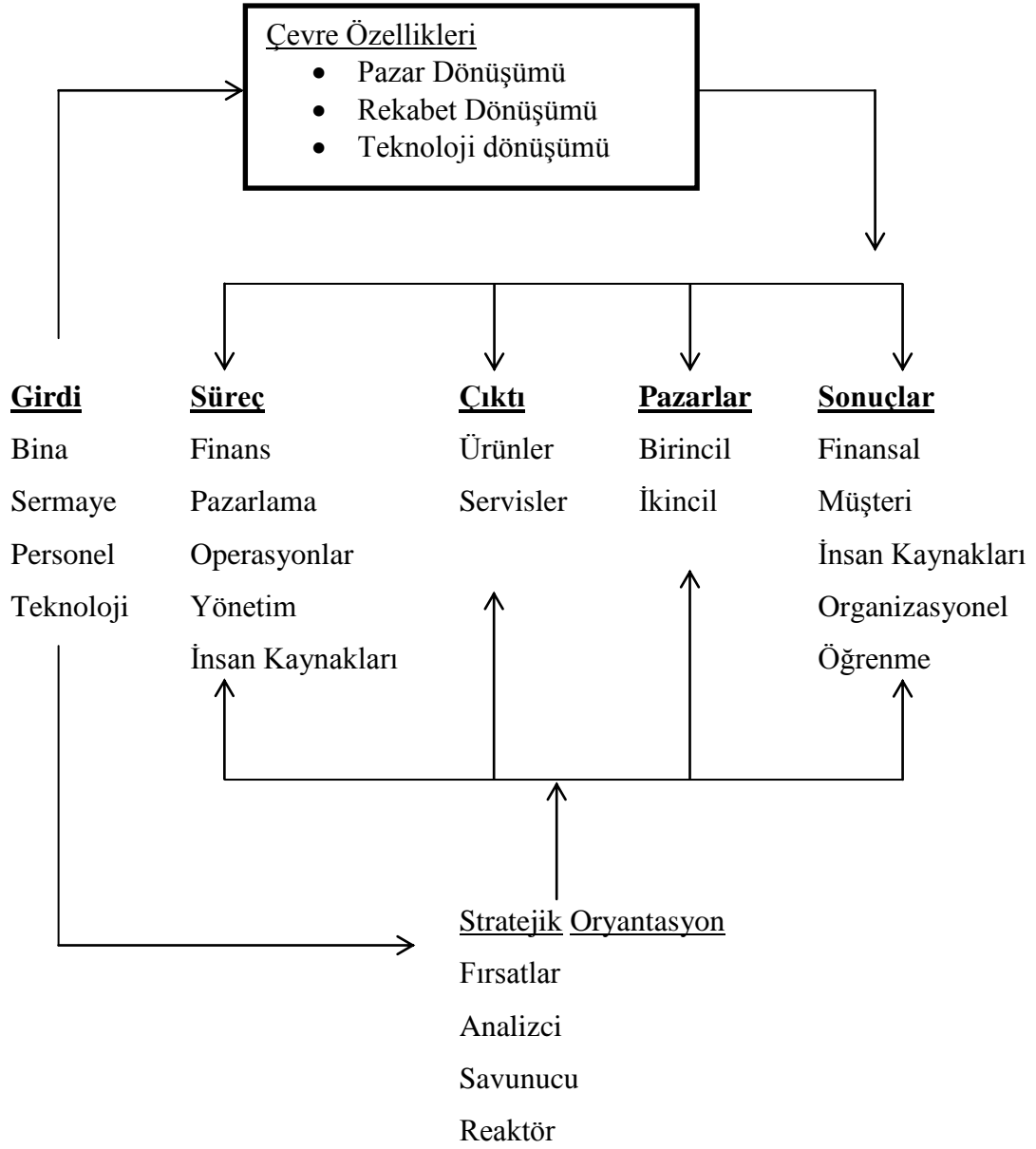
Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasında ; sistemin sağladığı bilgilerin kararlara veya eylemlere dönüştürülmesi büyük önem taşır.

Performansın geliştirilmesinde, performans ölçümleri önemli bir çıkış noktasıdır. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmeler ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve çalışanları da ancak bu şekilde motive eder.

Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere kadar indirilmelidir. TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerinde bu ayrıntılara kadar inmesi uygundur.

Otel Performans Ölçüm Sistem ilişkileri şematik olarak aşağıdaki şekil 9' da açıklanmıştır.

Şekil 9. Otel Performans Ölçüm Sistemleri



Kaynak: Philips, P. A., (1999) Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management 11/7 359-365

Girdiler ve Süreç

Akademik araştırmacıların yaptıkları çalışmalar da gösteriyor ki; işletmelerin rekabet avatajı elde etmesinin en büyük anahtarı üstün performans elde etmektir

(Day, 1994: 99-120). Rekabet avantajı elde etmek için iki alan, büyük öneme sahiptir. Bunlardan biri girdi, diğeri ise üretim süreçlerdir. Önerilen otel performans modelleri gösteriyor ki emsal otellerin de takibi ile girdi bilgilerinin ve süreçlerin daha etkin kullanımı, rekabet avantajını beraberinde getirecektir (Philip, 1999: 360).

Çevre Özellikleri

Bir otelin; dış çevreye etkileri ve çevrenin o otele olan etkileri; otelin, stratejik planlaması ve bu stratejik planın işletme performansı ile olan ilişkisini değiştirebilir. Araştırmacılar, belirsizlikleri ve işletme içi etkileri açısından birinci olarak dış ortamı tanımlamak gerektiğini ortaya koymuşlardır. İkinci çevre özelliği olarak rekabet yoğunluğu ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bu, işletmelerin organizasyon politikalarını ve hedeflerini ortaya koymalarında gerekli bir özelliktir. Üçüncü olarak da teknolojik değişim ve dönüşümdür. İşletmelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip edip yenilikleri ön planda tutmaları, müşteri odaklı olmalarının önemli göstegelerindendir (Philip, 1999: 360).

Stratejik Oryantasyon (Uyumlama)

Bir otelin; stratejik eğitim ve uyumlama faaliyetlerini finanse etmesinin, işletme içinde personelin yönetim tarafından takdir türü ve kapsamı üzerinde doğrudan etkileri vardır. Araştırmacılar stratejik oryantasyonun amacı olarak müşteri odaklılığını artırmayı ortaya koymuşlardır (Philip, 1999: 360).

Çıktılar, Pazarlar ve Sonuçlar

Oteller girdileri tüketmek aracılığıyla süreçler içinde ürün ve hizmet üretirler. Görünen odur ki; otellerin rekabetçi konumu, çıktıların stratejik kullanımına bağlı olacaktır. Örneğin oda ve ortalama oda geliri, misafir memnuniyet düzeyi gibi ölçülebilen göstergeler değerlendirilmeye alınarak hizmet düzeyi ölçülmelidir. Bu ölçümler sonucunda işletme yeni tesisler, özel hizmetler gibi özellikleri bünyesine ekleyebilecektir (Philip, 1999: 360).

Piyasa odaklı çalışan otel işletmeleri, günümüzde, hedef pazar segmentlerine yönelik çeşitli ürün ve hizmet üretiminin önemini kavramışlardır. İş literatüründe en popüler performans ölçüm çerçevelerinden en çok kullanılanı; finansal ölçüler, müşteri memnuniyeti, insan kaynakları ve organizasyonel öğrenme şeklinde göstergeler içerir. Ancak bu çerçeve ciddi bir performans ölçüm sisteminin tüm temel süreçlerini dikkate almaz. Buna rağmen hala yaygın bir şekilde uygulayıcılar tarafından kullanılmaktadır. Bu yüzden bu çerçeve izleme sonuçlarının önemli bir parçasıdır (Philip, 1999: 360).

3.4. Bu Alanda Yapılan İlgili ve Benzer Çalışmalar

Rodriquez vd. (2012) yaptıkları bir çalışmada konaklama işletmelerinde farklı sürdürülebilirlik yönetimi sistemlerinin kullanılmasıyla ilgili İspanya otellerinin durumlarını değerlendirmişlerdir. Uygulama sırası ve farklı yönetim sistemlerle olası entegrasyonu göz önüne alarak özellikle çevre yönetimi gibi örgütsel bağlamda önemli kalite yönetim sistemine bakış noktasına dikkat çekmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda da otellerin çoğunda benimsenen kalite yönetim sistemleri ile otel yönetim sistemleri arasında genellikle çevre yönetim sisteminin entegre çalıştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kurgun vd. (2006) ISO 9001:2000 Belgeli hizmet işletmelerinde düzeltici ve önleyici faaliyetlerin tüketici tatmini üzerindeki etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik yaptıkları çalışmada, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hizmet alan öğrencilerin tatmin düzeylerinin ölçülmesi ve dönemler arası kıyaslamalar yapılarak ilgili dönemdeki düzeltici ve önleyici faaliyetlerin etkinliklerinin belirlenmesi amacıyla ele alınmıştır. Böylelikle hizmet işletmelerinde tüketici tatmininin yükseltilmesinde kalite yönetim sisteminin etkinliği ve bunun en önemli araçlarından olan düzeltici ve önleyici faaliyetlerin stratejik rolünün büyük öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Kandır vd. (2008) Türk turizm sektöründe büyüme göstergelerinin turizm işletmelerinin finansal performansına etkisinin incelenmesine yönelik yaptıkları çalışmalarında turizm sektöründeki büyümenin turizm işletmelerinin finansal performanslarına olan etkilerini incelemiştir. Finansal performans, yatırım kârlılığı, öz sermaye kârlılığı ve satışların kârlılığı ile ölçülmüştür. Sonuçlar, Türk Turizm işletmelerinin doluluk oranları ile finansal performansları arasında doğru yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öte yandan, üç performans ölçütü ile turizm gelirlerinin milli gelire oranı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eleren ve Kılıç (2007), Turizm sektöründe Servqual analizi ile hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik yaptıkları çalışmalarında termal otel işletmesinin hizmet kalitesinin; müşterilerin gözüyle değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarında ise anket uygulanan müşterilerin algılama düzeyleri yüksek çıkmasına rağmen beklentilerin yüksekliği Servqual skorlarını negatife taşımıştır.

Murat ve Çelik (2007), analitik hiyerarşi süreci yönetimi ile otel işletmelerinde hizmet kalitesini değerlendirme üzerine yaptıkları çalışmada, çok kriterli bir karar verme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Süreci ile oteller karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek en iyi otel alternatifi tespit etmişlerdir.

Tektaş ve Özdemir (2010) yiyecek içecek endüstrisinde uluslararası performans kıyaslamasına yönelik yaptıkları çalışmada, Türkiye'deki yiyecek-içecek şirketlerinin tedarik zinciri performansları, veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle ve sadece halka açık veriler kullanılarak ölçülmüş ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki rakip işletmelerle kıyaslanmıştır. Rakip sektörün performansının Türkiye'deki şirketlerin performansından daha iyi olduğu saptansa da küresel olarak rekabet edemeyecek kadar düşük önemli sayıda işletmenin de bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Naktiyok ve Küçük (2003) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri ile ilgili yaptıkları çalışmalarında KOBİ'lerin TKY'ye ilişkin başarı faktörleri ile örgütsel performans arasında nasıl bir ilişkinin olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucu ise; KOBİ'lerin TKY'ye ilişkin başarı faktörleriyle örgütsel performansları arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu yönündedir.

Brah ve Lim (2005) yaptıkları çalışmalarında TKY'nin teknoloji performansını geliştirmede önemli ve tamamlayıcı rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yüksek teknolojiye sahip ve TKY uygulayan firmaların; düşük teknolojiye sahip TKY uygulamayan denk firmalara göre önemli ölçüde daha iyi performans göstermektedir.

Baird vd. (2011) yaptıkları çalışmalarında örgüt kültürü ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç odaklı yenilikçi iş birimleri büyük ölçüde TKY'yi daha verimli kullanmaktadırlar. İç saygı ve takım çalışması TKY uygulamalarının kullanım verimini arttıran en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca Dört temel TKY faktöründen (tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi, kalite verileri ve raporlama) sadece üçünün operasyonel performansa olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Sevimler vd. (2011) Toplam Kalite Yönetiminin unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptıkları çalışmalarında; performansı en fazla etkileyen TKY unsurlarının büyükten küçüğe doğru eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri şeklinde sıralandığı görülmüştür. İşletmelerde verilen uygun bir eğitim ile; sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve dış müşteri ile ilgili alt yapının kurulması sağlanabilir. Bu nedenle "verilen eğitimin etkinliği arttıkça TKY unsurlarının etkinliği de artacağı için işletme performansı da artacaktır" sonuçlarına ulaşmışlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL İLİNDEKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TKY İLKELERİNİN İŞLETME PERFORMANSI İLE İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada kalite kavramı ve gelişimi, kalite güvence sistemleri ile toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulama derecesine bağlı değişen ya da değişmeyen işletme performansı sonuçlarını ortaya çıkarmak için bir anket çalışması yapılmıştır.

Anket; işletme hakkında genel bilgiler, anketi cevaplayan kişiler hakkında genel bilgiler, TKY ilkeleri ve performans kriterleri olmak üzere 5 ana bölümden oluşmaktadır. Anket hazırlanırken; (Ekinci, 2011), (Brah and Lim, 2011), (Güngör, 2008), (Sevimler vd, 2011), (Göktaş, 2004) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri olan; üst yönetim ve yöneticilerin liderliği, eğitim, takım çalışması, sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve Kalite bilgisi ve sıfır hata ile işletme performansı arasındaki ilişkinin boyutunu ve anlamlılık yönünü belirlemektir.

Bu bağlamda anket uygulamasıyla İstanbul İlinde hizmet veren ve TKY uygulayan beş yıldızlı otellerin; TKY ilkelerinin, işletme performansları ile ilişkisini incelemek istenmiştir.

Araştırmanın ana problemi ve hipotezleri şu şekildedir;

Konaklama İşletmelerinin Performansı ile Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri arasında bir ilişki var mıdır, varsa ne yönde ve ne boyuttadır?

H1: Toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Üst yönetim ve yöneticilerin liderliği ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Eğitim ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Sürekli gelişme ile genel işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Takım çalışması ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Kalite bilgisi ve sıfır hata ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; İstanbulda hizmet veren, Turizm Bakanlığı verilerine göre, çizelge 8 ve 9 da da görüldüğü gibi 85 oteldir. Araştırmanın örneklemini ise ulaşılabilen 60 oteldir. Bu da evren olarak kabul ettiğimiz 85 otelin yaklaşık $\frac{3}{4}$ ünü kapsamaktadır.

4.3. Verilerin Analizi

Bu bölümde anketlerden alınan cevaplara ilişkin istatistiki verilere yer verilmiştir. Bu istatistiki veriler SPSS Statistics v19 adlı anket analiz programında analiz edilmiştir. Analizler 6 Ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak anketi cevaplayan kişiler hakkında bilgilere dair kişi analizlerine yer verilmiş, daha sonra, işletme hakkında bilgilere dair verilen cevaplara kişi analizleri yapılmıştır. İşletmeler ile ilgili önermelere verilen cevapların güvenilirlik düzeyini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bundan da sonra TKY ilkelerinin her birinin birer faktör olarak kabul edildiği faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu hipotezlerin de test edildiği korelasyon analizlerinden sonra, değişkenlere verilen cevapların aralarında farklılık

olup olmadığını gözetmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizleri (Anova) testleri yapılmıştır.

4.3.1. Anketi Cevaplayan Kişiler Hakkında Sosyo-Demografik Bulgular

Bu bölümde anketi cevaplayan kişiler ile ilgili demografik bulgulara yer verilecektir.

Çizelge 13. Anketi Cevaplayan Kişilerin İşletme İçi Pozisyonları

Departman	Kişi	%
Genel müdür	4	6,7
Departman müdürü	39	65,0
Kalite Müdürü	17	28,3
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan otellerin %6,7 (4 kişi)' sinde genel müdürler, %65 (39 kişi)' inde departman müdürleri %28,3 (17 kişi)' ünde ise kalite müdürleri anketleri cevaplamıştır.

Çizelge 14. Anketi Cevaplayan Kişilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	Kişi	%
Kadın	21	35,0
Erkek	39	65,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %35 (21 kişi) i kadın, %65 (39 kişi)' i erkektir.

Çizelge 15. Anketi Cevaplayan Kişilerin Yaşları

Yaş	Kişi	%
30'dan daha az	15	25,0
31-40 arası	18	30,0
41-50	25	41,7
51 ve daha fazla	2	3,3
Toplam	60	100,0

Araştırmaya Katılanların yaşlarını %25 (15 kişi)'i 30 veya daha küçük, %30 (18 kişi)' u 31 ile 40 yaş arası %41,7 (25 kişi)' si 41- 50 yaş arası ve %3,3 (2 kişi)' ü 51 veya da üstü bir yaşadılar.

Çizelge 16. Anketi Cevaplayan Kişilerin Eğitim Durumları

Eğitim	Kişi	%
Lise	2	3,3
Önlisans	18	30,0
Lisans	34	56,7
Yüksek Lisans	6	10,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarının %3,3 (2 kişi)' ü lise, %30 (18 kişi)' u ön lisans, %56,7 (34 kişi)' si lisans ve %10 (6 kişi)' u yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 17. TKY Gerekliliği Hakkındaki Düşünce

TKY gerekliliği	Kişi	%
Evet	60	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %100 (60 kişi)' ünün de toplam kalite yönetiminin Konaklama işletmeleri için gerekli olduğu kanaatinde oldukları belirlenmiştir.

4.3.2. Anketin Cevaplandığı İşletme Hakkında Bulgular

Bu bölümde ankete verilen cevaplara göre işletmeler ile ilgili genel bilgilere yer verilecektir.

Çizelge 18. İşletmenin Bağlılık Durumu

İşletme	Kişi	%
Uluslararası Zincir Otel	24	40,0
Bağımsız	13	21,7
Ulusal Zincir Otel	23	38,3
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan otellerin %40 (24 işletme)'ı uluslar arası zincir otel, %21,7 (13 işletme)' si Bağımsız ve %38,3 (23 işletme)' ü ulusal zincir otel olduğu görülmektedir.

Çizelge 19. İşletmenin Çalışan Sayısı

Çalışan sayısı	Kişi	%
50-149	17	28,3
150-299	43	71,7
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan otellerin personel sayılarının %28,3 (17 işletme)' ü 50149 ve %71,7 (43 işletme)' sinin 150-299 arasında olduğu gözlenmiştir.

Çizelge 20. Kalite Güvence Sistemi Kullanımı

KGS Kullanım	Kişi	%
Evet	57	95,0
Hayır	3	5,0
Toplam	60	100,0

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde Kalite Güvence sistemleri kullanıyor musunuz sorusuna %95 (57 işletme)' i evet, %5 (3 işletme)' ü hayır cevabını vermişlerdir.

Çizelge 21. Toplam Kalite Yönetimi Kullanımı

TKY kullanıyor mu	Kişi	%
Evet	60	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında toplam kalite yönetimi uygulandığı ortaya çıkmıştır.

Çizelge 22. ISO 9001: 2000-2008 Kullanımı

ISO 9001	Kişi	%
Evet	27	45,0
Hayır	33	55,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerden %45 (27 işletme)' i ISO 9001:2008'e sahip olduklarını %55(33 işletme)' i ise bu belgeye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 23. HACCP veya ISO 22000 Kullanımı

HACCP	Kişi	%
Evet	57	95,0
Hayır	3	5,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan otellerin %95 (57 işletme)' i HACCP veya ISO 22000 kullanmakta, %5 (3 işletme)' i ise kullanmamaktadır.

Çizelge 24. Çevre Yönetim Sistemi Kullanımı

Çevre Yön	Kişi	%
Evet	42	70,0
Hayır	18	30,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan otellerin %70 (42 işletme)' i ISO 14000 Çevre Yönetimi Kalite Güvence Sistemine sahip, %30 (18 işletme)' u ise Çevre Yönetimi Kalite Güvence Sistemine sahip değildir.

Çizelge 25. İşçi Sağlığı ve Güvenliği Sistemi Kullanımı

İSG	Kişi	%
Evet	24	40,0
Hayır	36	60,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılan otellerin %40 (24 işletme)' ı İşçi sağlığı ve Güvenliği Kalite Güvence sistemine sahip %60 (36 işletme)' ı ise İşçi Sağlığı ve güvenliği Kalite Güvence sistemine sahip değildir.

Çizelge 26 Araştırma Ölçeklerine Katılım Düzeylerine İlişkin Çizelge

	Toplam		K.Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K.Katılıyorum	
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 1	100	60							30	18	70	42
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 2	100	60							50	30	50	30
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 3	100	60					35	21	18	11	46,7	28
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 4	100	60							52	31	48,3	29
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 5	100	60					15	9	27	16	58,3	35
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 6	100	60							37	22	63,3	38
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 7	100	60					13	8	52	31	35	21
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 8	100	60					6,7	4	50	30	43,3	26
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 9	100	60							53	32	46,7	28
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 10	100	60							58	35	41,7	25
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 11	100	60					5	3	45	27	50	30
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 12	100	60							45	27	55	33
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 13	100	60					5	3	25	15	70	42
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 14	100	60					3,3	2	33	20	63,3	38
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 15	100	60						8		12		40
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 16	100	60					5	3	20	12	75	45
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 17	100	60					10	6	52	31	38,3	23
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 18	100	60					6,7	4	57	34	36,7	22
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 19	100	60					6,7	4	60	36	33,3	20
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 20	100	60							60	36	40	24

Çizelge 26' nın Devamı

	Toplam		K.Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		K.Katılıyorum	
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 21	100	60					3,3	2	62	37	35	21
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 22	100	60					3,3	2	37	22	60	36
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 23	100	60							30	18	70	42
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 24	100	60					3,3	2	33	20	63,3	38
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 25	100	60							35	21	65	39
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 26	100	60					5	3	30	18	65	39
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 27	100	60					17	10	18	11	65	39
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 29	100	60					27	16	57	34	16,7	10
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 30	100	60					3,3	2	17	10	80	48
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 31	100	60							15	9	85	51
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 32	100	60							5	3	95	57
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 33	100	60					5	3	47	28	48,3	29
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 34	100	60					3,3	2	22	13	75	45
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 35	100	60							20	12	80	48
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 36	100	60							22	13	78,3	47
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 37	100	60					3,3	2	62	37	35	21
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 38	100	60					3,3	2	75	45	21,7	13
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 39	100	60					5	3	65	39	30	18
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 40	100	60					5	3	15	9	80	48
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 41	100	60					5	3	30	18	65	39
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 42	100	60					8,3	5	22	13	70	42
	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
İfade 43	100	60					18	11	32	19	50	30

Çizelge 26' da da görüldüğü gibi anket uygulanan konaklama işletmelerinde TKY ve Performans konularına ilişkin ifade sorularına, sıklıkla Katılıyorum ve

Kesinlikle Katılıyorum cevabı alınmıştır. Yer yer kararsızım cevaplarına da rastlanmaktadır. Bunun sebebi olarak araştırma ölçeğinin sorularının genellikle olumlu yönde olduğu söylenebilir.

4.3.3. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişki göz önüne alınarak yapılan ölçümün içsel tutarlılığı anlamına gelir (Erdem, 2007:256) Güvenirlilik katsayısı, hatanın değil ölçümdeki hatasızlığın bir ölçüsüdür ve bireysel bir istatistik değil bir grup istatistiğidir. (Ercan ve Kan, 2004)

Uluslararası yazında yazarlar, anket ölçeklerinin güvenirlilikleri için kabul edilen en düşük alt sınır olarak farklı oranlar öne sürmektedirler. (Erdem, 2007:256) Güvenirlilik katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Yayla, Yıldız ve Akyüz, 2009: 22; İlban, 2008: 130);

- $0.00 < x < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 < x < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 < x < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 < x < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

TKY ve performans yapılarının her ölçeğinin güvenirliliği Cronbach Alpha (α) değeri hesaplanarak değerlendirilmiştir. Tüm TKY ve Performans ölçeklerinin kabul edilebilir güvenirlilik düzeyine sahip oldukları gözlenmiştir. Araştırmanın ölçeğini tamamının Alpha (α) sayısı Çizelge 25 de de görüldüğü gibi 0,87'dir. TKY İlkeleri ile ilgili soruları için Çizelge 26 de de görüldüğü gibi Alpha (α) sayısı 0,83 ve Performans Kriterleri için Çizelge 27 de de görüldüğü gibi Alpha (α) sayısı 0,81 olduğu gözlenmiştir.

Çizelge 27. Genel Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi		
Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,871	,879	43

Çizelge 28. TKY İlkeleri Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi		
Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,828	,829	29

Çizelge 29. Performans Kriterleri Güvenirlik Analizi

Güvenirlik Analizi		
Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,810	,832	14

4.3.4. TKY İlkeleri Faktör Analizi

Bir ölçeğe faktör analizinin yapıp yapılamayacağını gösteren değere KMO değeri denir. Bu değeri kantitatif yöntemlerle manuel olarak hesaplanabileceği gibi Analiz Programları tarafından otomatik olarak da hesaplanabilir.

KMO tüm maddelerin/değişkenlerin oluşturduğu veri kümesi için geçerlidir. KMO'nun özel biçimi olan ve her bir madde/değişken için elde edilen örneklem uygunluk ölçüsü de söz konusudur. (yunus.hacettepe.edu.tr)

Bu istatistik özünde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunar. Bu ölçülerin aralıkları Çizelge 28' de açıklanmıştır. (yunus.hacettepe.edu.tr)

Çizelge 30. KMO değer tablosu

Ölçüt	Açıklama
$1,00 > KMO > 0,90$	Mükemmel
$0,9 > KMO > 0,80$	İyi
$0,8 > KMO > 0,70$	Orta Düzey
$0,70 > KMO > 0,60$	Zayıf
$0,60 > KMO$	Kötü

Bağımsız değişkenlerden TKY ilkelerine ilişkin olan 29 değişken için faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapıp yapılmayacağını gösteren KMO (Keiser-Meier-Olkin) değerine bakıldığında 0,713 olduğu görülmüştür.

Değişik faktör çözümleri gözlenmiş ve Mevcut Faktörler Ölçekte bulunana TKY İlkeleri kabul edildiğinden Faktör yükleri bu faktörlere göre Çizelge 29 da sıralanmıştır.

Çizelge 31. TKY İlkeleri Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6
Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği						
1. İşletme içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.	0,645					
2. İşletme yönetimi kaliteli ürün ve kalite iyileştirme için bireysel liderlik sağlarlar.	0,645					
3. İşletme içinde bütün yöneticiler Tam Zamanında Üretimi cesaretlendirme ile ilgili çalışırlar	0,637					
4. Üst yönetim çalışanların üretim prosesine katılımını cesaretlendirir.	0,611					
5. İşletme yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yarar.	0,722					
6. İşletme yönetimi kaliteyi ilerletme projesine bireysel olarak katılır.	0,655					
Eğitim						
1. İlgili çalışanlara gelişmiş istatistiksel tekniklerle ilgili eğitimler veririz.		0,657				
2. Çalışanlarımız sektörümüzün temel özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahiptirler.		0,667				
3. Çalışanlarımız, ürün veya hizmetlerimizi oluşturmadaki temel süreçlerimizi bilir.		0,449				
4. Üst ve orta düzey yöneticilerimiz uzmanlık eğitimi alırlar.		0,700				
5. Çalışanlarımızın kalite eğitimi için kaynaklarımız vardır.		0,672				
Sürekli Gelişme (Kaizen)						
1. Proaktif olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz			0,854			
2. Bu organizasyon sürekli çalışmayı ve üretimini, servisini ve proseslerini iyileştirmeyi cesaretlendiriyor.			0,897			
3. Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde eder.			0,853			
4. Birçok ürünümüz veya servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.			0,827			
5. Bu organizasyon yakın zamanda övgü almış ve ürünlerini/servislerini/proseslerini iyileştirmesi ile tanınmaktadır.			0,761			
Takım Çalışması						
1. Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.				0,467		
2. Üretim işçilerinin fikirleri aktif olarak kullanılır.				0,679		
3. Bütün çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.				0,627		
4. Bu organizasyonda takım çalışması yaygındır.				0,758		
5. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir				0,435		

Çizelge 31' in devamı

Müşteri Odaklılık						
1. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.					0,834	
2. Biz sık olarak müşterilerimizle yakın iletişim halindeyiz.					0,79	
3. Müşterilerimiz sık sık fabrikamızı ziyaret eder.					0,746	
4. Müdürlerimiz / Yöneticilerimiz ve Denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerini cesaretlendirir.					0,771	
5. Müşterilerimizi memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak yaptığımız en önemli şeydir.					0,799	
Sıfır Hata ve Kalite Bilgisi Yönetimi						
1. Genel işletme performansını takip eden etkin bir performans ölçüm sistemimiz vardır.						0,462
2. Kalite verileri (hata, kusur, iskarta, kalite maliyetleri gibi) takip edilir.						0,779
3. Güncel işletme performans bilgisi her zaman ulaşılabilir.						0,568
Genel Ortalama	0,703	0,629	0,684	0,593	0,621	0,603

Açıklanan Varyans: 73,038

Çizelge 29 da da görüldüğü gibi TKY ilkeleriyle ilgili 29 soru sorulmuş ve faktör analizi ile 6 faktöre ayrılmıştır.

Faktör yüklerinin genel olarak 0,6 ve üzeri olması yazında “çok iyi” olarak nitelendirilektedir. (Bilgin, 2003:18’den aktaran Erdem, 2007: 262) 29 maddenin 23 tanesinin faktör yükleri 0,6 ve üzeridir. Geri kalan 6 maddeden 4 tanesi 0,5 üzeri ve iki tanesi ise 0,4 ten yüksektir. Bu durum TKY ilkeleri ölçeğine ilişkin faktör analizlerinin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

4.3.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi; İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). Katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır. Bazı durumlarda, hesaplanan korelasyon katsayısının belirli bir büyüklüğe sahip olması ya da sıfırdan farklı bir değer alması değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermez.

SPSS ile yapılan basit korelasyon analizi ile hesaplanan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da belirli bir anlamlılık (0,01 ve 0,05 gibi) düzeyinde test edilmektedir (fikretgultekin.com, Erişim Tarihi: 25.04.2012). SPSS programı geçerli olan korelasyon katsayılarının yanına (**) işareti koymaktadır.

Korelasyon katsayısı ifadesinin karşısındaki değer “r” ile ifade edilir ve - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığını, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir. (www.istatistikmerkezi.com) Çizelge 30’daki 0,312 değeri Toplam Kalite Yönetimi ile Genel İşletme Performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çizelge 32. Korelasyon Analiz Çizelgesi

Spearman's rho		TKYort	Üsynort	Egtort	Kznort	Tkmort	Mustort	Kaltort	Perfort
Tkyort	Korelasyon Katsayısı	1,000							
	Sig. (2-tailed)	.							
Üstyonort	Korelasyon Katsayısı	,719**	1,000						
	Sig. (2-tailed)	,000	.						
Egtort	Korelasyon Katsayısı	,300	,082	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,020	,735	.					
Kznort	Korelasyon Katsayısı	,270	,033	,508**	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,037	,814	,000	.				
Tkmort	Korelasyon Katsayısı	,730	,497**	,209	,011	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,118	,932	.			
Mustort	Korelasyon Katsayısı	,305	,042	-,273*	,265*	-,029	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,018	,752	,035	,041	,823	.		
Kaltort	Korelasyon Katsayısı	,845**	,548**	,335**	,208	,117	,317*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,112	,752	,013	.	
Perfort	Korelasyon Katsayısı	,812	,769**	,307	,295	,463	,382	,140	1,000
	Sig. (2-tailed)	,015	,19	,019	,022	,000	,006	,286	.

Çizelge 32 da da görüldüğü gibi ($p=0,812^{**}$) değerinde TKY ile İşletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. O halde araştırmanın “Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Genel Performansı arasında pozitif anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır.” adlı **1. Hipotezinin Kabul edildiği** gözlemlenebilir.

Üst yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Çizelgeye baktığımızda ($p= 0,769^{**}$) değeri ile üst yönetim ve İşletme performansı anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenilmektedir. Bu durumda araştırmanın “Üst yönetim ve yöneticilerin liderliği ile genel işletme performansı arasında anlamlı

ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.” Adlı **2. Hipotezinin Kabul Edildiği** söylenebilir.

Bir diğer TKY ilkesi olan eğitim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi gözlemlemek için korelasyon çizelgesine bakıldığında ($p=0,370^*$) değeri ile iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. O halde araştırmanın “Eğitim ile genel işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.” Adlı **3. Hipotezinin Kabul Edildiği** söylenebilir.

Sürekli Gelişme ile genel işletme performansı arasında ilişkiyi gözlemlemek için çizelgeye bakıldığında ($p= 0,295^*$) değeri iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda “Sürekli Gelişme ile genel işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.” Adlı **4. Hipotezinin Kabul Edildiği** söylenebilir.

İşletme performansına etkisini inceleyeceğimiz TKY ilkelerinden bir diğeri olan takım çalışmasının İşletme performansına etkisinin ne yönde olduğuna bakılacak olursa; ($p= 0, 463^{**}$) değerinin bu iki değişken arasında güçlü, anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda araştırmanın “Takım Çalışması ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.” Adlı **5. Hipotezininde Kabul Edildiğini** göstermektedir.

Bir diğer TKY ilkesi olan müşteri odaklılık ile işletme performansını incelediğimizde ($p= 0,382^{**}$) değeri bu iki değişken arasında güçlü, anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu da araştırmanın “Müşteri Odaklılık ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.” Adlı **6. Hipotezinin de Kabul Edildiğini** gösterir.

TKY İlkelerinin ikisinin bir arada verildiği Kalite Bilgisi ve sıfır Hata adlı ölçek grubunun işletme performansı ile ilişkisini incelemek adına korelasyon katsayısına baktığımızda ($p= 0,140$) değeri işletme performansı ve bu ölçekler arasında bir ilişki olmadığını gösterir. Bu sonuç araştırmanın “Kalite Bilgisi ve Sıfır

hata ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.”
Adlı 7. Hipotezinin Red Edildiğini göstermektedir.

4.3.6.Anova Testleri

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin ortalamalarına Çizelge 33’ de de görüldüğü gibi Toplam Kalite yönetimi ve İşletme performansı sorularına verdikleri cevaplarda uluslararası zincir otellerin ulusal zincir oteller ve bağımsız otellere nispeten daha yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir.

Çizelge 33. Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı Ortalamaları

Descriptives					
		N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
TKY (ort)	Uluslararası Zincir Otel	24	4,6681	,13290	,02713
	Ulusal Zincir Otel	13	4,2626	,23198	,06434
	Bağımsız	23	4,3388	,17968	,03746
	Toplam	60	4,4540	,24851	,03208
Performans (ort)	Uluslararası zincir Otel	24	4,7321	,22415	,04575
	Ulusal Zincir Otel	13	4,4011	,39073	,10837
	Bağımsız	23	4,5621	,17799	,03711
	Toplam	60	4,5952	,28073	,03624

Aşağıdaki (Çizelge 34)’ de görüldüğü gibi işletmelerin uluslararası zincir otel, ulusal zincir otel ve bağımsız olmaları ile Toplam kalite yönetimi ve Performans ölçeklerine katılım düzeyleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,000$ ve $0,001$ ve $F=30,429, 7,464$)

Çizelge 34. Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı ile İşletme Durum farkları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F Değeri	Anlamlılık düzeyi
TKY (ort)	Gruplar arası	1,881	2	,941	30,429	,000
	Grup İçi	1,762	57	,031		
	Toplam	3,644	59			
Performans (ort)	Gruplar arası	,965	2	,483	7,464	,001
	Grup İçi	3,685	57	,065		
	Toplam	4,650	59			

Mevzu bahis ölçeğe ilişkin, ortaya çıkan farklılığın hangi işletmeler arasında nasıl olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık uluslararası zincir oteller ve ulusal zincir oteller ve bağımsız oteller seçenekleri arasında olup uluslararası zincir oteller lehinedir. Buna göre Uluslararası zincir oteller Toplam kalite yönetimi ve performans ile ilgili görüşlerinin diğer işletme türlerine göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 35. Çalışan Sayısına İlişkin Ortalamalar

Group Statistics					
	Çalışan	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
TKY (Ort)	50-149	17	4,4523	,23096	,05602
	150-299	43	4,4547	,25774	,03931
Performans (Ort)	50-149	17	4,6471	,21498	,05214
	150-299	43	4,5748	,30263	,04615

Ankette, çalışan sayılarına ilişkin 4 seçenek bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “1-49 arası” seçeneğidir. Ve hiçbir işletme tarafından işaretlenmemiştir. Dördüncüsü ise 300 veya daha fazla seçeneğidir ve bu seçenek de hiçbir işletme tarafından işaretlenmemiştir. Sadece üçüncü ve dördüncü seçeneklerin işaretlendiği ankette ortalamaların birbirine yakın olduğu Çizelge 33’de de gözlenmektedir.

Çizelge 36' de de görüldüğü üzere işletmelerin çalışan sayılarının toplam kalite yönetimi ve performans ölçeklerine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir.

Çizelge 36. Kalite Yönetimi ve İşletme Performansı ile Çalışan Sayısı Farklılık Durumuna İlişkin Dağılım

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TKY (ort)	Equal variances assumed	,392	,533	-,033	58	,974
	Equal variances not assumed			-,034	32,622	,973
Performans (ort)	Equal variances assumed	1,836	,181	,898	58	,373
	Equal variances not assumed			1,038	41,245	,305

Çizelge 36' de Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerler 0,974 ve 0,373 olduğu görülmektedir. Söz konusu değerler 0,05'den büyük olduğu için, çalışan sayısı ile Toplam kalite yönetimi ve Performans ölçekleri arasındaki ilişkinin $p > 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz.

Çizelge 37' de de görüldüğü gibi Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi ve İşletme Performansına ilişkin sorulara verdikleri cevapların eğitim düzeylerine dair değerlerinin birbirine yakın ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Aralarında herhangi bir fark olup olmadığını gözlemlemek için ANOVA testi yapılmıştır.

Çizelge 37. Yöneticilerin Eğitim Durum Ortalamalarına İlişkin Dağılım

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart hata
TKY (ort)	Lise	2	4,2414	,00000	,00000
	Önlisans	18	4,5670	,17512	,04128
	Lisans	34	4,3854	,27788	,04766
	Yükseklisans	6	4,5747	,03561	,01454
	Toplam	60	4,4540	,24851	,03208
Performans (ort)	Lise	2	4,7143	,00000	,00000
	Önlisans	18	4,7143	,16435	,03874
	Lisans	34	4,4916	,31445	,05393
	Yükseklisans	6	4,7857	,11066	,04518
	Toplam	60	4,5952	,28073	,03624

Çizelge 38. Yöneticilerin Eğitim Durumları Farklarına İlişkin Dağılım

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TKY (ort)	Gruplar arası	,568	3	,189	3,447	,023
	Grup İçi	3,076	56	,055		
	Toplam	3,644	59			
Performans (ort)	Gruplar arası	,866	3	,289	4,275	,009
	Grup İçi	3,783	56	,068		
	Toplam	4,650	59			

Yukarıdaki Çizelgede de (Çizelge 38) görüldüğü gibi yöneticilerin eğitim durumu ile Toplam kalite yönetimi ve Performans ölçeklerine katılım düzeyleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p = 0,023$ ve $0,009$ ve $F = 30,429, 7,464$)

Adı geçen ölçeğe ilişkin, ortaya çıkan farklılığın hangi eğitim durumları arasında ve nasıl olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık önlisans ve lisans eğitimi arasında ve ön lisans lehinedir. Buna göre ön lisans eğitim düzeyine sahip yöneticilerin Toplam kalite yönetimi ve performans ile ilgili görüşlerinin diğer eğitim düzeylerine göre daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

4.4. Kalite Güvence Sistemleri Uygulayan Konaklama İşletmelerine İlişkin Birebir Görüşme ile Saha Araştırması

Araştırmanın bu bölümünde, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan bu yöntemin içeriği nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılan “teknik olan görüşme” tekniğiyle elde edilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde temel amacı, nitel araştırma yönteminin tümevarım yaklaşımıdır (Hatipoğlu, 2010: 85).

Araştırmanın bu bölümü; İstanbulda 5 yıldızlı oteller üzerinde yapılan ana uygulamaya yardımcı bir uygulama olarak, imkânlar çerçevesinde, Balıkesir İli kıyı otellerinde yapılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, kalite güvence sistemleri ile ilgili yöneticilerin fikirleri derlenmeye çalışılmıştır. Kalite güvence sistemlerine ilişkin sorulan sorulara verilen yanıtlara istinaden, bu sistemlerin kullanımının etkileri, zorlukları, tam uygulanabilirliği gibi hususlarda bir tümevarım yapılabileceği düşünülmüştür.

Nitel araştırmalarda çok yaygın bir yöntem olan görüşme yöntemi; görüşülen kişilerin konu ile ilgili görüşlerini bir araya getirip derleme imkânı verdiği için, araştırmanın bu bölümünde tercih edilen yöntem olmuştur.

4.4.1. Birebir Görüşme ile Saha Araştırması Hazırlık ve Uygulama Aşaması

Saha araştırmasının konusu; Konaklama işletmelerinin kullandıkları Kalite Güvence Sistemleri olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin uyguladıkları kalite güvence sistemin ne zamandır sahip oldukları, yeterince aktif kullanıp kullanmadıkları, işletmelerin karlılıklarını etkileyip etkilemedikleri, maliyetleri artırıp artırmadıkları, çalışanların bu Kalite Güvence Sistemlerine bağlı olup olmadıklarını araştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik; konaklama işletmelerinin kullandıkları KGS ile ilgili en iyi bilgiye sahip olabilecekleri gerekçesiyle işletmelerin yöneticileriyle görüşme yapılmıştır. Sırasıyla sahip oldukları kalite güvence sistemlerine ilişkin şu konularda sorular sorulmuştur;

- KGS sistemi işletmenizden ne zamandır var olduğu
- KGS sistemine geçişten sonra karlılıktaki değişme
- KGS sisteminden sonra maliyetlerde nasıl bir değişme olduğu
- İşgörenlerin bu KGS lere bağlı çalışıp çalışmadığı
- BU KGS yi ya da KGS leri bulundurulmasında ana sebebin ne olduğu

Saha araştırmasına yönelik sorular hazırlanıp KGS belgelerine sahip işletmelerdeki yöneticilerle birebir görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler yarım saat ile bir saat arasında olmuştur.

4.4.2. Birebir görüşme ile Saha Araştırması Sonucu Elde edilen Bulgular

Birebir görüşme sonucu alınan notlar, görüşmelerin analizi sonucunda oluşan sözel veriler, kalite güvence sistemlerine göre gruplanarak açıklanmıştır.

4.4.2.1. ISO 9001:2000 KGS'ye İlişkin Bulgular

Bu KGS' yi uygulayan konaklama işletmeleri 5-6 yıldır ISO 9001'e sahiptirler. Kalite konusuna önem veren birçok işletmede TKY' ye geçişte önemli bir adım olan ve hizmet kalitesini sistemize eden bu KGS, birçok konaklama işletmesinde mevcuttur.

Şehir ve kıyı otellerinde işletmelerin pazarlamalarında da kullandıkları ISO 9001, işletmelerin kârlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Kıyı otellerinde konaklamaya gelen misafirlerin bu kalite güvence sistemini, işletmelerde pek aramadığı varılan sonuçlardandır. Nitekim kıyı otellerine tatil yapan müşteriler, şehir otellerini kullanan misafirlere nispeten daha seçici davranabilmektedir.

İşletmeler KGS' yi edinmek için önce belli bir maliyeti göze almaktadırlar. Ancak sonrasında KGS' nin yaptırımları büyük maliyetlere sebep olmadığı için maliyetleri düşürmemiştir.

Yapılan görüşmelerde, işletmelerde çalışan işgörenlerin; KGS hakkında sadece genel bilgiye sahip olduğu, şirket politikası olarak kabul ettiği varılan kanılardan biridir.

İşletmeler KGS' yi bulundurma sebebi olarak da sahip oldukları itibarı artırmak, dış turizm pazarından pay alabilmek ve dünyaya açılma şansını artırmak olarak göstermişlerdir. İşletmeler KGS' yi, şirketlerini dünya standartlarına taşımak için bulundurduklarını ve bu alanda çeşitli kalite çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir.

4.4.2.2. HACCP veya ISO 22000 KGS'ye İlişkin Bulgular

Konaklama işletmeleri kalite güvence sistemine genellikle 6-7 yıldır sahiptirler. Avrupa birliğine giriş sürecinde olan Türkiye' de; Avrupa standartlarına entegre edilmesi teşvik edilen işletmelerin KGS' leri bulundurma süreçleri merkezi yönetim tarafından hızlandırılmıştır.

Konaklama işletmelerinde kalite güvence sistemi, karlılığa müşteri profili doğrultusunda etkilidir. Daha fazla şehirleşmiş yerlerde, buna bağlı olarak da eğitim seviyesinin nispeten yüksek olduğu yerlerde işletmelerin karlılığına bu KGS' nin daha etkili olduğu yapılan görüşmeler sonucunda kanıtlanmıştır. Ancak kıyı otellerinde tatil ihtiyacını karşılamak, deniz kum güneş turizmi yapmak için gelen müşterilerin genellikle bu KGS konusunda diğer KGS lere göre daha seçici davrandığı varılan sonuçlardandır. İşletmeler; konaklama hizmetini içermeyen yiyecek-içecek hizmetleri de yaptıklarından bu KGS' nin, alternatif kabul ettikleri bir kaynağı daha aktif kullanmalarını sağlamaktadır denilebilir. Nitekim yiyecek içecek hizmetlerinde büyük öneme sahip HACCP veya ISO 22000 işletmelerin yiyecek içecek hizmetlerini pazarlamalarında yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde bu KGS hijyen ve sanitasyon kuralları ve bazı dezenfektasyon uygulamaları gerektirdiği için öncelikle işletmelerde maliyetleri artırmış, daha sonra sisteme oturan yönetim düzeni ile bu maliyetler en aza indirilmiştir.

İşletmelerde çalışan işgörenlerin KGS ile ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları söylenemez. İşletmelerin işgörenleri bu alanda eğitecek bir eğitim sistemi olmadığı ortaya çıkan bulgulardandır.

Doğrudan müşteriyle muhatap bir örgüte sahip konaklama işletmelerinde, KGS genellikle prestij için kullanılmaktadır. Dış turizme henüz açılmayan bölgelerde bunun gibi KGS' ler dış turizme açılmak için birer adım olarak kabul edilmektedir. Bazı işletmeler ise KGS'yi uygulamalarına sebep olarak; kendi güvenlikleri, mikrobiyolojik hastalıklardan uzak durmak istemeleri gibi etkenler de göstermişlerdir.

4.4.2.3. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi' ne İlişkin Bulgular

Çevre Yönetim Sistemi, Türkiye'de konaklama işletmelerinde son yıllarda daha da önem kazanan bir kalite yönetim sistemidir. Görüşmelerin yapıldığı işletmeler sadece birkaç yıldır bu kalite sistemine sahiptirler. Ancak yöneticilerin politik olmakla beraber yorumları; bu sistemin öneminin bilincinde oldukları fikrini uyandırmıştır.

Yapılan görüşmelerde edinilen fikre göre satışları ve ürünlerini direkt olarak etkilemediği halde işletmelerin; karlılıklarını az da olsa etkilediği kabul edilmektedir. Öte yandan üretim faaliyetleri sanayi vb. ne dayanan işletmelerde geri dönüşüm sistemleri olan işletmelerin bu alanda, üretimlerinde de maliyetlerini düşürdükleri ifade edilmiştir. Büyük otellerde bu kalite yönetim sistemi atıkların doğaya salınımını düzenlemeleri açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme yöneticileri, KYS' nin doğru kullanımıyla karlılığın daha da arttırılabileceği kanısındadır.

İşletmelerin yöneticileri, Çevre Yönetim Sisteminin ciddi maliyetlere sahip olduğuna inanmaktadır. Ekosisteme zarar vermeme, atık yönetimi gibi faktörlerin yerine getirilmesi birtakım teknolojik düzenekler gerektirdiği için maliyetleri ciddi düzeyde arttırmaktadır.

İşgörenlerin Çevre yönetim sistemi ile ilgili eğitim almadıkları, bilgi sahibi olmadıkları görüşmeler sonucu varılan kanılardandır.

İşletmeler, KYS' yi bulundurma sebebi olarak genel şirket politikalarını göstermektedir. Büyük zincir işletmelerin, KYS ye önem verdiği, ancak çok başarılı bir yaptırım gücü sağlayamadıkları görüşmelerde edinilen bilgilerdendir.

4.4.2.4. ISO 18001 İşçi Sağlığı ve Güvenliği KYS

İşçi Sağlığı ve Güvenliği KYS; hizmet işletmelerinde sık karşılaşılan bir KYS olmadığı gibi, saha araştırmasının örnekleminin oluşturulduğu çevrede hizmet işletmelerinde, sadece bir kaçında karşılaşılmıştır.

Yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiye göre, işletmenin hizmet politikası içinde yer alan bu KYS işletmenin kâlılığına önemli bir etkiye sahip değildir. Ancak işgörenlerin sağlığı ve güvenliği konusunda işletme yöneticilerin hassas davrandığı edinilen gözlemlerdendir. İşletmeler uzun saatler çalışan işgörenlerin izin ve dinlenme saatlerine ilişkin sistemli bir programa sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Aldıkları bazı güvenlik önlemleri nedeniyle bu işletmelerde, KYS önemli bir maliyete sahiptir. Atıkların çevreye en az zarar verecek şekilde düzenlenmesi, dönüştürülebilmesi gibi konular çeşitli teknolojik gereksinimleri de beraberinde getirdiğinden, maliyetleri yüksektir.

Bazı hizmet alanlarında işgörenlerin kendi can güvenliğinin söz konusu olduğundan bu KYS' de eğitim faaliyetleri büyük önem taşır. Yöneticilerden alınan bilgiye göre işletmeler, maliyetleri nedeniyle bu konuya yeterli önemi verememektedir.

Son olarak işletmelerin KYS' yi prestij için bulundurduğu kanısına varılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Küresel ekonomide rekabetçilik; sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir denilebilir. Rekabetçilik, artan bir şekilde; kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal firma bazlı olsun ister uluslararası, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam performansı arttıracı özelliklere sahip olabilmektir.

Bu çalışmada TKY ilkeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Spearman Korelasyonuna göre TKY ilkeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin mâkul anlamlılık seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda üst yönetim ve yöneticilerin liderliği, eğitim, sürekli gelişme takım çalışması, müşteri odaklılık ilkelerinin hem kendi aralarında hem de işletme performansı arasında genellikle pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun departman müdürü olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu erkek ve, yaşlarının da 41-50 yaş arası olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında çoğunluğu lisans mezunları oluşturmaktadır. Anket katılımcılarının Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) gerekliliği hakkındaki soruya verdikleri cevaplara istinaden örneklem içindeki konaklama işletmelerindeki yöneticilerin TKY' nin gerekliliğine inandıkları görülmektedir. Katılımcı otellerin çoğunluğu uluslararası zincir otel, çalışan sayısının ise 150-299 arası olduğu görülmüştür.

Katılımcı otellerin çoğunluğunda kullanılan kalite güvence sistemleri ise, ISO 9001: 2000-2008, HACCP, ISO 22000 ve çevre yönetimi sistemidir. Bu durumun sebebi olarak; Avrupa ve dünya standartlarının her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de giderek daha yaygınlaşması gösterilebilir. Ancak çoğunluk olarak konaklama işletmeleri işçi sağlığı ve güvence sistemini kullanmamaktadır. Bunun sebebi olarak ise; işçi sağlığı ve güvence sisteminin kârlılığa direkt bir etkisinin olmadığı düşünülmesidir. Ayrıca katılımcıların tamamı toplam kalite yönetimi

uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu da TKY nin son derece yaygın bir yönetim sistemi olduğu kanısına varılmasını sağlamaktadır. Yapılan güvenilirlik analizlerinde (TKY ilkeleri, performans kriterleri) ise araştırma ölçeği güvenilirlik sınırları içerisindedir. Yapılan araştırma da işletmelerin uluslararası zincir otel, ulusal zincir otel ve bağımsız olmalarına bağlı olarak; toplam kalite yönetimi ve performans ölçeklerine katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Uluslararası zincir oteller; ulusal zincir otellere ve bağımsız otellere göre TKY ve performans algıları daha yüksektir.

Ayrıca uluslararası zincir oteller toplam kalite yönetimi ve performans ile ilgili görüşlerinin diğer işletme türlerine göre daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre temel çıkış noktamız olan Toplam Kalite Yönetimi ile, İşletmelerin Performansı arasında önemli ölçüde ve doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu durum da TKY' nin; dünya piyasasında büyük payı olan turizm sektöründe faaliyet gösteren oteller için, son derece önemli ve gerekli bir olgu olduğunu göstermektedir. İşletmelerin TKY felsefesini doğru algılayıp uygulaması ve bu uygulamanın sürekliliğinin sağlanması, işletmelerin kârlılık oranlarında yükselişe büyük ölçüde faydalı olacaktır.

Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biri olan İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmeleri dünya standartlarını yakından takip edebilmektedir. Bu sayede dünya piyasasında yerlerini alabilmektedirler. Anketin sonuçlarına göre dünya çapında en büyük turizm şehirlerinde biri olan İstanbul'da, bilinçli bir hizmet üretiminin yapıldığı söylenebilir.

Daha spesifik çıkarımlardan birine değinilecek olursa; TKY ilkelerinden, eğitim ve takım çalışması; diğer bütün ilke ve faktörleri etkileyebilecekleri için büyük bir öneme sahiptirler. Eğitim ile işletme performansı arasında çıkan anlamlı ve pozitif ilişki; bu ilkenin güçlendirilmesi ile performansa olan etkisi de artacaktır. Bu işletme içi eğitimlerle, personel gelişimini destekleyen organizasyonlarla sağlanabilir.

Kalite bilgisi ve sıfır hata ilkesi sanayi gibi üretim kuruluşlarına daha uygun bir ilke olması nedeniyle de hizmet işletmelerinde sanayide olduğu kadar performansa etki ettiği söylenemez. Öte yandan hizmet üretiminde de kusursuz hizmet, otel işletmeleri için ulaşılmak istenen en önemli hedeflerden biridir. Bu bağlamda kusursuz hizmet ile ilgili çalışmalar yapılması bu ilkenin geliştirilebilmesi için önemlidir denilebilir.

İşletme genel performansı ile en çok üst yönetim ve yöneticilerin liderliği, takım çalışması ve müşteri odaklılık ilkeleri ilişkilidir. Bu faktörlere gereken önem verilmeye devam edilirse, bunun yanında özellikle eğitim ve sürekli gelişme faktörlerinin etkinliği de arttırılır ve gereken önem bu ilkelerin geliştirilmesine de verilirse işletmelerin performansı artırılabilir.

Kalite Güvence Sistemleri doğru kullanıldıklarında işletmelerin verimliliklerini artırıcı özelliklere sahiptirler. Hizmette yüksek kaliteyi hedefleyen işletmeler, Kalite Güvence Sistemlerini; eğitimli personelle, sürekli gelişme ve güncellenen eğitim politikalarıyla aktif bir şekilde sürdürürlerse istedikleri sonuçlara ulaşabilirler.

HACCP ve ISO 22000, mikrobiyoloji bilgisine dayanan kalite güvence sistemi olduğundan eğitim ve denetimlerin çok sıklıkta yapılmasında fayda görülmektedir. İşletmelerde bu eksiklik giderilerek üretim ve hizmet kalitesini arttıracaktır.

İşletmelerin alt yapı, üretim faaliyetleri ve fiziksel yapıları itibariyle ekoloji ile doğrudan ilişkili yapısı, Çevre Yönetim Sisteminin önemini vurgulayan bir özelliktir. Ekonomik kaygılarının yanında işletmeler, doğaya ve çevreye gerekli saygıyı duymalı ve bu yönetim sistemini tam anlamıyla kullanmalıdır.

5.2.Öneriler

Kalite Güvence Sistemleri doğru kullanıldıklarında işletmelerin verimliliklerini artırıcı özelliklere sahiptirler. Hizmette yüksek kaliteyi hedefleyen işletmeler, Kalite Güvence Sistemlerini; eğitilmiş personelle, sürekli gelişme ve güncellenen eğitim politikalarıyla aktif bir şekilde sürdürmelidir.

Bu araştırmadan yola çıkılarak Toplam Kalite Yönetimini uygulayan küçük ölçekli otellerde yapılarak evren genişletilebilir. 4 yıldızlı otellerde benzer çalışma yapılabilir.

Çalışmada evren olarak İstanbuldaki 5 yıldızlı oteller alınmıştır. Ancak teknolojik imkânlarla aynı çalışma ülke genelinde yapılabilir.

TKY ilkelerinden, eğitim ve takım çalışması diğer bütün faktörleri etkileyebilecekleri için büyük bir öneme sahiptirler. Eğitim ile işletme performansı arasında çıkan anlamlı ve pozitif ilişki; bu ilkenin güçlendirilmesi ile işletme performansı artırılabilir. Bu işletme içi eğitimlerle, personel gelişimini destekleyen organizasyonlarla mümkündür. İşletmeler eğitime büyük önem vermeli, belli aralıklarla güncellenen eğitim programları hazırlamalıdır.

Kalite Güvence Sistemleri için ayrı ayrı literatür taraması yapıp işletmelerin kalite güvence sistemlerini doğru düzeyde kullanıp kullanmadığını test etmek üzere bir çalışma yapılabilir.

HACCP ve ISO 22000, mikrobiyoloji bilgisine dayanan kalite güvence sistemi olduğundan eğitim ve denetimlerin çok sıklıkta yapılmasında fayda görülmektedir. İşletmelerde bu eksiklik giderilmesi sağlanarak üretim ve hizmet kalitesinin artırılacağı unutulmamalıdır.

İşletmelerin alt yapı, üretim ve fiziksel yapıları itibarıyla ekoloji ile doğrudan ilişkili yapısı; Çevre Yönetim Sisteminin önemini vurgulayan bir özelliktir. Ekonomik kaygılarının yanında işletmeler, doğaya ve çevreye gerekli saygıyı

göstermeli ve bu yönetim sistemini tam anlamıyla kullanarak çevrenin doğal bir parçası gibi faaliyet göstermelidir.

Bir başka çalışmada, çalışanların TKY algısı ile TKY felsefesinin farkları mukayese edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2003). Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi. MPM Yayınları, Ankara.
- Akat, Ö. (2008). Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007). Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:12 Yıl:9.
- Akgül, A. (1999). Toplam Kalite Yönetim Sistemi. Yeni Türkiye Dergisi, Sayı:27
- Aksu, A. Ehtiyar, R. (2007). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti, 1. Baskı. Ankara
- Akşit, B.T. (1992). Medikal Araştırmalarda etik Sorunlar. Türk Tabipler Birliği Sağlık Kongresi 8-11 Mart. Shareton Oteli. Ankara.
- Aktan, C., Yaşar, İ. V. (2012). Rekabet Gücü Göstergeleri ve Rekabet Gücünün Ölçülmesi (<http://www.canaktan.org/yeni-rekabet/olcme.html>) (Erişim Tarihi:10.06.2012)
- Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları No:473, Ankara.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Antalya.
- Albayrak, Y. E. (2004). Hizmet Sektöründe Performans Odaklı Çok Amaçlı Karar Verme: Banka Performans Ölçümünde Analitik Hiyerarşi Süreci Uygulaması. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., Üner, N. (1997) İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Akbaba, A., Mesci, M. (2007). Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi 33-50, Karaman.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetim. Azim Matbaa Fatih Ofset, Antalya.

- Arıcı, K. (2000). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Ankara, 1999, s. 52. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Arıkbay, C. (1998) “Yaşam Kalitesi İçin Gıda Ürünleri Arz Ve Tüketim Güvenliği” 6. Ergonomi Kongresi, MPM Yayın No:622, Ankara 1998.
- Arıkbay, C. (2002). Gıda Sektöründe Kalite Yönetim Sistemleri ve HACCP. Ankara Milli Prodüktivite Yayınları No: 660 1. Baskı ISBN 975-440-317-1
- Aymankuy, Ş.Y. (2005). Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Balıkesir
- Baird K., Ji Hu K., Reeve, R. (2011). The Relationships Between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance, International Journal of Operations, Production Management Vol.31 No.7 ss. 789-814.
- Başak Bayar, (2003) Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış (<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/270331.asp>) (erişim tarihi: 05. 07. 2012)
- Batman, O., (2003). Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul
- Baysal, S. (2004) 4857 Sayılı İş Kanunu ve İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Yaklaşımlar. İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, Sayı:19, s.7.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları 5. Baskı. İstanbul.
- Bolat, T., Bolat, İ., Seymen, O., Erdem, B., (2009) Yönetim ve Organizasyon. Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti. 2. Baskı ISBN 978-9944-223-33-1, Ankara.
- Bolat, T., (2000) Konaklama İşletmelerinde TKY Yaklaşımı Balıkesir Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu
- Brah, S.A., Lim, H. Y. (2005). The Effects of Tecnology and TQM on the Performance of Logistics Companies. Department of Decision Sciences, NUS Business School, National University of Singapore
- Büte, M., (2011) Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:25, Sayı:1

- Can, H., Tuncer, D., Ayan, Y. D. (2002). Genel İşletmecilik Bilgisi. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canan, Ç., Akın, B., Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları
- Casadesus, M., Marimon, F., Alonso, M. (2010) The Future Of Standardised Quality Management in Tourism: Evidence from the Spanish Tourist Sector The Service Industries Journal
- Claver-Cortés, Enrique., Pereira-Moliner, Jorge., Tarí, Juan José., Molina Azorín, José F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, Industrial Management & Data Systems, Sayı. 108/ 2, pp. 228-244
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S., (2008). “Tourism Principles and Practice”. Fourth Edition, Prentice Hall, Harlow, England, 363-364, 704 pp.
- Connell, G., (1996) ISO 14000 Management Standarts For The Environment, Standard. Year: 35 No: 12
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2008) Kalite Güvence Standartları. Nobel yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti. 2. Baskı ISBN 978-9944-77-006-4. Ankara
- Çakıl, R.Z. (2006). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çelik, A. (2006). Kalite Yönetim Sistem ve CE İşareti Uygulamaları. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetinkaya, K. (2000). Toplam Tasarım. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çelikçapa, F. (1993). Toplam Kalite Kontrolü, Bursa: Busiad yayınları No: 11, s.1
- Dalay, İsmail. (2001). Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Adapazarı.
- Day, G. (1994) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Marketing Sayı:17 No:1 ss:35-47

- Deming, W. E. (1996). Krizden Çıkış (Çeviren: Cem Aktaş), 1998 Arçelik Yayınları
- Duran, C. ve ECE, Oğuzhan. (2010). Kalite Ödüllerinin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Doğan, Ü. ve Özlem İpekgil. (1997). Hizmet Kalitesi Denetimi: İyileştirme ve Fırsat Maliyetler, 6. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler Kitabı, İstanbul: Kalder.
- Efil, İ. (1996). TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic. Ltd. Şti, İstanbul
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul: Alfa Yayınları,
- Efil İ., (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Alfa Basımevi, İstanbul
- Ekinci, H. (2011). Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Ekinci, M. B., (2008) Uluslararası Hizmet Ticaretinde Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2008-10, İstanbul
- Eleren, A. ve Kılıç, B. (2007). Turizm Sektöründe Servqual Analizi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 9., Afyon.
- Ercan, İ. Ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlilik. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt.30, Bursa.
- Erdem, B., (2007). İşletmelerde Bir Performans Yönetim Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Erol, K.K., (1998) Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Anlayışı: İstanbul İli Örneği İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Ertuğrul, İ ve Karakaşoğlu N., (2005) Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir çalışma (www.ekonometriderneqi.org/bildiriler/o7s3.pdf) (erişim tarihi: 16.07.2012)

- Ertuğrul, M., (2009) Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:9 Sayı:1
- Emeksiz, M. (2007). Küçük Otel İşletmeleri ve Çevre Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10, Sayı 18, Aralık 2007, ss.141-156.
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi” İstanbul, 2 Baskı, Sim Matbaacılık San ve Tic. Ltd. Şti
- Ertuğrul, İ. Ve Karakaşoğlu, N. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 26-27 Mayıs 2005, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, s.2-5.
- Evans J. R. ve Lindsay, W. M., (1993) The Management And Control of Quality. Second Edition West Publishing Company, London ss: 103.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1994), “A framework for quality management research and an associated measurement instrument”, Journal of Operations Management, Vol. 11, pp. 339-366.
- Geraedts, H.P.A., Montenarie, R., van Rijk, P.P. (2001) The Benefits of total Quality Management, Computurized Medical Imaging and Graphics 25
- Girgin, G. K. (2008). HACCP Sisteminin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Grönroos, C., Ojasolo, K. (2004). Service Productivity: Towards a Conceptualization of the Transformation of inputs into Economic Results in Services. Journal of Business Research 57 ss. 414-423
- Güleş, H. K. (2000). Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, İzmir.
- Güngör, E. (2008). İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramının Toplam Kalite Yönetimi Açısından İrdelenmesi ve Talaşlı Üretim Sanayisinde İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Güngör, J. F. (2008). Toplam Kalite Yönetim İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Güneş, Gül (2011). Konaklama Sektöründe Çevre Dostu Yönetimin Önemi. Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Ankara
- Kalkan, A. (1999). Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitim ve İnsan Faktörü. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı: 1999/1, Ankara
- Kandır, S. Y., Karadeniz, E., Özmen, M., Önal, Y. B. (2008). Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı:1 ss. 211-237 İzmir.
- Kabadayı, E. T. (2002) İşletmelerdeki Üretim Performansı Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile ilişkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, s:61-75
- Kalite Çemberleri El Kitabı (2009). Çözüm Var Danışmanlık, İstanbul ss: 2 (www.cozumvar.com.tr/tr/.../Kalite_Cemberleri_El_Kitabi.pdf) (erişim tarihi: 12.07.2012)
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (1999). (Çeviren:Egeli, Sera) Balanced Scorecard- Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Sistem Yayıncılık, İstanbul ss:62
- Karaçivi, G. (2004). İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmelikleri İşYerlerine Getirdiği Yeni Yükümlülükler, İşveren Dergisi, (http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=940&id=54), (erişim tarihi: 02.05.2012), s.1.
- Karafakıoğlu, M. (2005). Pazarlama İlkeleri, Literatür Yayınları, İstanbul
- Kavrakoğlu, İ. (1996). Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000, Kalder Yayınları A.Ş, İstanbul,
- Kaya, D. (2000), 'İşletmelerde Personel Performans Değerlendirme Çalışmaları, Özel Ve Kamu Kuruluşları Arasındaki Farkların Gözlenmesi Ve Muğla İli Örneği'. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla
- Kılıç, Ö. (2000). Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 29(2), ss. 1-49
- Koçak, N. (2007) ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri Uygulama Sürecinde Temel Adımlar D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 4 135- 140

- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kovancı. A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kovancı, A. (2003), "Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?", Sistem Yayınları 2.basım, İstanbul.
- Kozak, M. A.Çakıcı, A. vd. (2008). Otel İşletmeciliği, (2. Baskı) (Editör: Nazmi Kozak), Detay Yayıncılık, Ankara
- Kurgun, A., Kurgun, H., Yemişçi, A. (2006). ISO 9001:2000 Belgeli Hizmet İşletmelerinde Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin Tüketici Tatmini Üzerindeki Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8 Sayı:4 ss. 177-206 İzmir.
- Küçük, O. (2010). Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Kvenberg, J., Stolfa, Patricia., Stringfellow, D., Garret, S. (2000). HACCP Development and Regulatory Assessment in the United States of America, Food Control 11 ss: 387-401
- Mastny, L. (2011) Traveling Light: New Paths for International Tourism. World Watch Paper 159, 28-29
- Maviş, F. (2006) Otel Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Met, Ö. L. (1997) Otel İşletmeciliği, Çeviri Medlik, S. The Business Of Hotels. Uludağ Üniversitesi, Bursa
- Morgan, G.J. (1997). A System Approach To Performance Measurement Management Technical. Acca Student Newsletters, July, ss:1-9
- Muniz, B. F., Montespeon, J.M., Vazquez, C. J. (2012). Occupational Risk Management under the OHSAS 18001 Standard: Analysis of Perception and Attitudes of certified firms. Journal of Cleaner Production ss 36-4.
- Murat, G., Çelik, N. (2007). Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 3. Sayı 6 ss. 1-20, Zonguldak.
- Müftüoğlu, T. (1999). İşletme İktisadı. Turhan Kitapevi, Ankara.

- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Sayı:21 ss. 43-65
- Öneş, H. (2008). Turizm Yeşeriyor. Gastronomi, Sayı:68, Şubat – Mart 2008, Boyut Yayıncılık AŞ, İstanbul.
- Öncü, G.,3, 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Çevre Yönetim Anlayışı Fethiye İlçesi Örneği. Muğla Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Muğla
- Özevren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Özkan, M., Lojistik Performans ve Sonuç Göstergeleri, (http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/lojistik_performans.html, (erişim tarihi:10. 06.2012)
- Özmutaf, N.M., (2007) Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi Cilt 8 Sayı 2
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Peşkircioğlu, N. (1997). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. MPM Yayınları, Ankara.
- Philips, P. A., (1999) Hotel Performance and Competitive Advantage: a Contingency Approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management 11/7 359-365
- Pınarbaşı, C. (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçiEğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Rodriguez, A., Alonso, A., Celemin, M., Rubio, L. (2011). Use of Different Sustainability Management System in The Hospitality Industry.The Case of Spanish Hotels. Journal of Cleaner Production .
- Sabuncuoğlu, Z.(2005). İnsan Kaynakları Yönetim. Alfa Aktüel Basım, 2.Baskı, Bursa.
- Sayıştay (2002). Doğru Dokunun Seçimi Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve, (Çev. Hakan M. ÖZBARAN), Araştırma/İnceleme/Çeviri Dairesi; 23 Ankara, Ekim.)

- Seilov, G. (2009). Zincir Otellerde Markalaşma Ve Toplam Kalite Yönetimi: Kazakistan'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sevimler, S., Duran, C. Ve Çetindere, A. (2011). Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Şener, Burhan. (1997). Modern, Otel İşletme Yönetim ve Organizasyon, Geliştirilmiş 2 Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sümer, C. (2000). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Şimşek, Ş ve Gök, T. (2009). Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma ve Sonuçları. 10. Ulusal Turizm Kongresi
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3.Basım, İstanbul.
- Şimşek, M. (2002), Toplam Kalite Yönetimi. Alfa Basım, İstanbul.
- Şimşek, M. ve Mustafa Nursoy. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme: Örnek Uygulamalar. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Sözer, A. N., Tütüncü, Ö.,Doğan, Ö. İ., Gencel, U., vd. (2002) Dokuz Eylülü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Drgisi Cilt: 4 Sayı:2
- Taç, H.K. (2006). İşletmelerin TS ISO 14000 Standartlarını Uygulama Kararlarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi, Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Tavmergen, İge Pınar, (2002). Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tekin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı, Ankara.

- Tektaş, A., Özdemir, T., (2010). Yiyecek İçecek Endüstrisinde Uluslararası Performans Kıyaslaması, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Fakülte Dergisi Cilt 15. Sayı 1 ss 29-44 Isparta.
- Tuncel, F. (1996). Büyük Ölçekli İşletmelerde İşçi Sağlığı ve Güvenliği Organizasyonu, Makine ve Mühendis, Sayı: 435, s.18-21.
- Turunç, Ö., (2006) Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Türksoy, A. ve Altınığne, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Gıda Güvenliği ve Çeşme İlçesinde yer alan Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinde Gıda Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış 8/2 605-629
- Türk Standardı TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri- Şartlar Nisan 2008 Türk Standartları Enstitüsü
- Türk Standartları Enstitüsü (2004). İstatiksel Proses Kontrol Eğitim Notu. Ankara ss:4
- Top, S. (2009). Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Topal, Ş. (2000). Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları ISBN: 975-461-239-0, İstanbul.
- Tuvay, F. (1994). İş Güvenliği ve Çağdaş Yaklaşım, Mühendis ve Makine, Sayı: 419, 1994, s.28-30
- Tükenmez, N.M. (1996). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.Bf Dergisi, Cilt: 11,1 sf:134-138.
- Tütüncü, Ö ve Doğan, Ö. (2003). Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması s.130
- Tütüncü, Ö. (2009). Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri. Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti, 1. Baskı ISBN 978-605-5681-02-9, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2005). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Sterilizasyon Birimleri Açısından Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Kalite ve Mükemmellik Merkezi, İzmir.

- Tütüncü, Ö. (1999). Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Kullanılabilecek Analiz Tekniklerine Genel Bir Yaklaşım, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:10, Mart-Haziran, s: 17-26.
- Tütüncü, Ö., (2007) ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Sterilizasyon Birimleri Açısından Değerlendirilmesi. Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Usta, Ö. (2002). Genel Turizm, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Uygur, A . (2010). Yönetim Ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti. 4. Baskı, ISBN 978-975-591-830-3. Ankara.
- Ünver, Y., (2005) İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Weaver, N. C., (1997) Toplam Kalitenin Dört Aşaması (Çeviren: Birkan, T. Akınhay, O) Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Tsai, Wen-Hsien (1998). Quality Cost Measurement Under Activity-Based Costing. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Sayı:15 ss: 719-752 (<http://wenku.baidu.com/view/51612eeae009581b6bd9eb22.html>) (erişim tarihi: 17.05.2012)
- Yalçın, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri, Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul
- Yayla, Y. Yıldız, A. ve Akyüz B. (2009). İşletmenin Örgütsel Özellikleri ile Ürün Geliştirme Ekiplerinin Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Seramik Sektöründe Bir Saha Araştırması” İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl:8 Sayı:16 s. 175-189.
- Yelboğa, A., (2006) Kişilik Özellikleri ve Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 8 Sayı:2

- Yılmaz, E., (2006) Ohsas 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine Entegrasyonu: Seramik Sektörü Uygulaması. Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- Yüksel, H. (2003).Performans Ölçüm Sistemlerini Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi” KHO Bilim Dergisi, Sayı 2, Ankara, s.85-98.
- Yürütücü, A., (2010) Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc) (erişim tarihi:03.08.2012)
- Zengin, E. ve Erdal, A., (2000) Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. Journal of Qafqaz University, Volume 3-1
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Konya.

İnternet Kaynakları

- Atar, N. (2008) HD Otellerde standartlar tercihen uygulanıyor, www.turizmhaberleri.com
- Karaçivi,G. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmelikleri İşyerlerine Getirdiği Yeni Yükümlülükler, İşveren Dergisi, Nisan 2004, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=940&id=54, 02.03.2012, s.1.
- Karadağ, M (2007) Hammurabi Kanunları <http://www.mimarlikforumu.com/showthread.php/10989-Hammurabiniz-Babil-den-bildiriyor> (Erişim tarihi 03.03.2012)
- http://www.iccdanismanlik.com.tr/danismanlik2_cevre.asp (Erişim Tarihi 27.02.2012)
- http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim2000/tmmak.htm
- <http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/standartlasma.pdf>

Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994, İstanbul
<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der28m9.pdf> , (erişim tarihi 25.03. 2012)

<http://www.worldwatch.org/system/files/EWP159.pdf>

<http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/bghacp.html>

www.tisk.org.tr/yayinlar, 199

http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan

[cagdas-yonetim-anlayisi.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan) (erişim tarihi: 07.06.2012.)

<http://www.istatistikmerkezi.com/makale,spss-korelasyon,113.html> , (erişim tarihi: 18.05.2012)

<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf>(erişim tarihi: 18.05.2012)

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/belge/1-98272/istanbul-turizm-istatistikleri---2012.html> (erişim tarihi: 18.06.2012)

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9856/konaklama-istatistikleri.html> (erişim tarihi: 18.06.2012)

www.sisteme.com.tr/toplamkaliteyönetimi (erişim tarihi:15.07.2012)

<http://www.isguvenligi.net/iskollari-ve-is-guvenligi/otel-ve-lokanta-isletmeciligi-sektorunde-is-sagligi-ve-guvenligi/> (erişim tarihi: 18.06.2012)

http://www.standartkalite.com/iso9001_nedir.htm, (erişim tarihi: 18.06.2012)

www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696, (erişim tarihi: 07.07.2012)

<http://fikretgultekin.com/content5.asp>, (10.06.2012)

<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/urun-ve-hizmet-kalitesinin-bilesenleri/> (erişim tarihi: 21. 07. 2012)

http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan_4.htm (erişim tarihi:12.07.2012)

(inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc) (erişim tarihi:03.08.2012)

EK-1 Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “**Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Konaklama İşletmeleri Performansı İlişkisi**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde istekleri takdirinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Yard. Doç. Dr. Ömer L. MET
Balıkesir Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Kürşat BAŞKAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

İşletme Hakkında Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Çalışan Sayısı	: <input type="checkbox"/> 1-49 Arası <input type="checkbox"/> 50-149 Arası <input type="checkbox"/> 150- 299 Arası <input type="checkbox"/> 300 veya daha fazla
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> İş yeri sahibi <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Departman Müd. <input type="checkbox"/> Kalite Müdürü
Yaşı	: <input type="checkbox"/> 30'dan daha az <input type="checkbox"/> 31-40 Arası <input type="checkbox"/> 41-50 Arası <input type="checkbox"/> 51 veya daha fazla
Cinsiyeti	: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

1. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi işletmeniz Yönetimi için uygundur?

() Ulusal Zincir Otel () Uluslararası Zincir Otel
() Bağımsız

3. Toplam Kalite Yönetimi Turizm işletmeleri için sistemleri gerekli midir?

() Evet () Hayır

2. İşletmenizde Toplam Kalite

kullanılıyor mu?

() Evet () Hayır

4. İşletmenizde Kalite Güvence

kullanılıyor mu?

() Evet () Hayır

5. İşletmenizde bulunan Kalite Güvence Sistemleri hangisi veya hangileridir?

() TSE EN ISO 9001:2000, 2008 (Kalite Yönetim Sistemi)
() TSE EN ISO 22000:2005 veya HACCP (Gıda Güvenlik Yönetim Sistemleri)
() TSE EN ISO 14001:2004 (Çevre Yönetim Sistemi)
() TS 18001:2008 (İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)

Aşağıda belirtilen soruları işletmenizdeki mevcut uygulamaya göre cevaplayınız. Burada 1-5 arası bir ölçek kullanılmış olup 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum' u ifade etmektedir.

Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği					
1. İşletme içinde bütün departman yöneticileri kalite için sorumluluklarını kabul ederler.	1	2	3	4	5
2. İşletme yönetimi kaliteli ürün ve kalite iyileştirme için bireysel liderlik sağlarlar.	1	2	3	4	5
3. İşletme içinde bütün yöneticiler Tam Zamanında Üretimi cesaretlendirme ile ilgili çalışırlar	1	2	3	4	5
4. Üst yönetim çalışanların üretim prosesine katılımını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5. İşletme yönetimi kalite iyileştirme odaklı bir vizyon yaratır ve yarar.	1	2	3	4	5
6. İşletme yönetimi kaliteyi ilerletme projesine bireysel olarak katılır.	1	2	3	4	5

Eğitim					
1. İlgili çalışanlara gelişmiş istatistiksel tekniklerle ilgili eğitimler veririz.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarımız sektörümüzün temel özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahiptirler.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlarımız, ürün veya hizmetlerimizi oluşturmadaki temel süreçlerimizi bilir.	1	2	3	4	5
4. Üst ve orta düzey yöneticilerimiz uzmanlık eğitimi alırlar.	1	2	3	4	5
5.Çalışanlarımızın kalite eğitimi için kaynaklarımız vardır.	1	2	3	4	5

Sürekli Gelişme (Kaizen)					
1. Proaktif olarak sürekli iyileştirmeyi izliyoruz	1	2	3	4	5
2. Bu organizasyon sürekli çalışmayı ve üretimini, servisini ve proseslerini iyileştirmeyi cesaretlendiriyor.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar genellikle değişiklik önerme veya mevcut olan prosesleri değiştirme fırsatı elde eder.	1	2	3	4	5
4. Birçok ürünümüz veya servisimiz yakın zamanda iyileştirilmiştir.	1	2	3	4	5
5. Bu organizasyon yakın zamanda övgü almış ve ürünlerini/servislerini/proseslerini iyileştirmesi ile tanınmaktadır.	1	2	3	4	5

Takım Çalışması					
1. Problem çözme oturumu boyunca, karar vermeden önce tüm takım üyelerinin fikir ve düşüncelerini almaya gayret ediyoruz.	1	2	3	4	5
2. Üretim işçilerinin fikirleri aktif olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
3. Bütün çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğunu biliyorlar.	1	2	3	4	5
4. Bu organizasyonda takım çalışması yaygındır.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte, öneri getirmekte veya organizasyonun faaliyetleri hakkında bilgi almak konusunda aktiflerdir	1	2	3	4	5

Müşteri Odaklılık					
1. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını biliyoruz.	1	2	3	4	5
2. Biz sık olarak müşterilerimizle yakın iletişim halindeyiz.	1	2	3	4	5
3. Müşterilerimiz sık sık fabrikamızı ziyaret eder.	1	2	3	4	5
4. Müdürlerimiz / Yöneticilerimiz ve Denetçilerimiz müşteri memnuniyetini geliştirme aktivitelerini cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5. Müşterilerimizi memnuniyeti ve onların beklentilerini karşılamak yaptığımız en önemli şeydir.	1	2	3	4	5

Sıfır Hata ve Kalite Bilgisi Yönetimi					
1. Genel işletme performansını takip eden etkin bir performans ölçüm sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
2. Kalite verileri (hata, kusur, ıskarta, yeniden tamir oranları, kalite maaliyetleri gibi) takip edilir.	1	2	3	4	5
3. Güncel işletme performans bilgisi her zaman ulaşılabilir.	1	2	3	4	5

İşletme Performansı					
1. Toplam KaliteYönetimi ile ürün ve servis kalitesi yükseliyor.	1	2	3	4	5
2. Toplam KaliteYönetimi ile verimlilik artıyor.	1	2	3	4	5
3. Toplam KaliteYönetimi ile müşteri şikayetleri azalıyor.	1	2	3	4	5
4. Toplam KaliteYönetimi ile müşteri memnuniyeti seviyesi yükseliyor.	1	2	3	4	5
5. Toplam KaliteYönetimi ile ürün ve servislerin kusur seviyeleri düşüyor.	1	2	3	4	5
6. Toplam KaliteYönetimi ile ürünlerin/servislerin kalitesi müşteri taleplerini karşılıyor veya aşıyor.	1	2	3	4	5
7. Toplam KaliteYönetimi ile çalışan memnuniyeti seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Pazar, ürünlerimizdeki değişiklik ve yeniliklerimize- rakiplerimize göre daha olumlu tepki verir.	1	2	3	4	5
9. Son beş yılda işletmemizin yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz sunduğu yeni ürün/hizmetle pazarda her zaman başta gelir.	1	2	3	4	5
1. Toplam KaliteYönetimi ile Satışlar yükseliyor	1	2	3	4	5
2. Toplam KaliteYönetimi ile Pazar payı artıyor	1	2	3	4	5
3. Toplam KaliteYönetimi ile İşletmenin toplam karı artmıştır.	1	2	3	4	5
4. Toplam KaliteYönetimi ile İşletmenin yatırım karlılığı yüksektir.	1	2	3	4	5

**Ek-2 KGS Uygulayan Konaklama İşletmeleri İçin Görüşmesi Cetveli
HACCP ve/ veya ISO 22000 Kalite Güvence Sistemine Sahip İşletmeler**

İçin Sorular

1. HCCP veya ISO 22000 Kalite Güvence sistemi işletmenizde ne zamandır var?
2. Bu kalite güvence sistemine geçişten sonra karlılığınız artmış mıdır?
3. Bu kalite güvence sisteminden sonra maliyetleriniz düştü mü?
4. Çalışanlarınız bu kalite güvence sistemine bağlı çalışıyor mu?
5. Bu kalite güvence sistemini işletmenizde bulundurmanızın birinci sebebi nedir?

ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemine Sahip İşletmeler için Sorular

1. ISO 14000:2004 Çevre yönetim sistemi işletmenizde ne zamandır mevcut?
2. Bu kalite güvence sisteminizin karlılığınıza etkisi ne yöndedir?
3. Bu kalite güvence sisteminin maliyeti işletmenize zarar vermekte midir?
4. Bu kalite güvence sistemine geçtikten sonra çevreye zararınız azalmış mıdır?
5. İş görenleriniz bu kalite güvence sistemine bağlı çalışıyorlar mı?
6. Bu kalite güvence sistemini işletmenizde bulundurmanızın asıl sebebi nedir?

ISO 9001:2004 Kalite Güvence Sistemine Sahip İşletmeler için Sorular.

1. ISO 9001:2004 Kalite Güvence Sistemi ne zamandır işletmenizde mevcut?
2. Bu kalite güvence sisteminizin karlılığınıza etkisi ne yöndedir?
3. Bu kalite güvence sisteminin maliyetlerinize etkisi ne yöndedir?
4. İş görenler bu kalite güvence sistemine bağlı çalışıyor mu?
5. Bu kalite güvence sistemini işletmenizde bulundurmanızın birinci sebebi nedir?

ISO 18000 İş sağlığı ve Güvenliği Kalite Güvence Sistemine sahip işletmeler için sorular.

1. ISO 18000 İş sağlığı ve Güvenliği yönetim sistemi işletmenizde ne zamandır mevcut?
2. Bu kalite güvence sisteminden sonra verimliliğiniz artmış mıdır?
3. Bu kalite güvence sisteminin karlılığınıza etkisi ne yöndedir?
4. Bu kalite güvence sisteminin maliyeti işletmenize zarar vermekte midir?
5. İş görenleriniz bu kalite güvence sisteminden memnun mudur?
6. Bu kalite güvence sistemini işletmenizde bulundurmanızın asıl sebebi nedir?