

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

**İŞLETMELERDE BİR PERFORMANS YÖNETİMİ ARACI  
OLARAK KIYASLAMA TEKNİĞİNDEN YARARLANMA:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KAT HİZMETLERİ  
YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Barış ERDEM**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN**

**Balıkesir 2007**

## ÖNSÖZ

Günümüzde konaklama endüstrisi gerek çeşit gerekse sayısal olarak hızla değişim göstermekte ve ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Son yıllarda yaşanan küreselleşme, uluslararası rekabet vb. birçok gelişme tüm sektörleri olduğu gibi konaklama endüstrisini de derinden etkilemiştir. Söz konusu gelişmeler konaklama işletmeleri açısından yüksek performans düzeyinde çalışabilmeyi zorunlu hale getirmiştir. Konaklama işletmelerinin artan bir performans düzeyi ile çalışabilmesi ise, örgüt performansının etkin bir şekilde yönetilebilmesine bağlı olmaktadır. Kıyaslama bu süreçte işletmelere katkı sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Yabancı literatürde konaklama işletmelerinde örgütsel performansın ölçümü ve kıyaslama tekniğine ilişkin çok sayıda araştırmaya rastlanmakla birlikte, Türkiye’de bu yöndeki çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı ve konunun birçok kişi, kurum ve işletme tarafından tam anlamıyla anlaşılmadığı görülmektedir. Hatta yapılan yazın incelemesinde, gerek yerli gerekse yabancı kaynaklarda doğrudan kat hizmetleri biriminde performans ölçme ve kıyaslama tekniğinin kullanılmasına ilişkin bir araştırmaya rastlanamamıştır. Yapılan bu çalışma ile bu eksilik bir ölçüde giderilmeye çalışılmış ve konaklama işletmelerinin en önemli operasyonel alanlarından biri olan kat hizmetleri departmanına ilişkin öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, kat hizmetleri departmanında performans yönetimi sürecinin nasıl yürütülebileceği, hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulması gerektiği ve kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğinden nasıl faydalanılabileceğine ilişkin genel bir çerçeve çizilmiştir. Çizilen bu çerçeve ile; gerek belli bir performans yönetimi sürecine sahip olmak isteyen, gerekse kıyaslama tekniğini uygulamak isteyen kişi, kurum ve kuruluşlara rehberlik edilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan, yapılan çalışmanın ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara yararlı olacağını umuyorum.

Bu çalışmanın hazırlanmasında gerek konuyu seçmemde yardımcı olan gerekse bana her konuda destek veren ve akademik kariyerimde her zaman örnek alacağım danışmanım sayın Doç. Dr. Oya SEYMEN’e içten teşekkür ederim. Diğer yandan benden hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen ve görüşleri ile çalışmama katkıda

bulunan hocam sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Bununla birlikte, görüş ve önerileri ile çalışmanın her aşamasında bana yardımcı olan sayın Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye de teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmanın uygulama kısmına ilişkin analizlerde bana yardımcı olan hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na da teşekkürü bir borç bilirim. Bununla birlikte çalışma süresince bana destek olan ismini saymadığım bütün hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca çalışmanın uygulama kısmında vermiş oldukları maddi ve manevi desteklerinden ötürü ağabeyim Mehmet ERDEM'e, kardeşim Emre ERDEM'e, anneme ve babama içten şükranlarımı sunarım. Bununla birlikte, anket sorularının cevaplandırılmasında çok değerli vakitlerini benden esirgemeyen ilgili işletme yöneticilerine de yapmış oldukları katkılar ve işbirliği için teşekkür ederim.

Son sözüm benim için çok değerli olan aileme...Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili eşim İlknur ERDEM'e ve kendisinden çaldığım zaman için beni hoş gören biricik oğlum Efe'ye en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Balıkesir, 2007

Barış ERDEM

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
GRAFİKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

### I. BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL BİR ÇERÇEVE

1.1 Performans ve İşletme Performans Kavramlarının Ana Hatlarıyla İncelenmesi	4
1.2 İşletmelerde Performans Yönetiminin Kavramsal Açıdan İncelenmesi	13
1.2.1 İşletmelerde Performans Yönetiminin Anlamı ve Önemi	14
1.2.2 İşletmelerde Performans Yönetimi Sürecinin Aşamaları	17
1.2.2.1 Planlama Aşaması	20
1.2.2.2 Uygulama Aşaması	26
1.2.2.3 Eşgüdümleme Aşaması	34
1.2.2.4 Kontrol ve Geri Besleme Aşaması	35
1.3 İşletmelerde Performans Boyutlarının Analizi	38
1.3.1 Etkinlik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	44
1.3.2 Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	46
1.3.3 Verimlilik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	48
1.3.4 Kârlılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	51
1.3.5 Kalite Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	52

1.3.6 Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	55
1.3.7 Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	58
1.4 Yazında İşletmelerde Performans Yönetimine İlişkin Önceki Araştırmalar	62

## II. BÖLÜM

### KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ÇERÇEVE

2.1 Kat Hizmetleri Yönetiminin Kavramsal Açından İncelenmesi	68
2.1.1 Ağırlama Endüstrisinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Anlamı ve Önemi	68
2.2 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Ana Hatlarıyla İncelenmesi	70
2.2.1 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Anlamı ve Önemi	70
2.2.2 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Faaliyet Alanları	75
2.3 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi	76
2.3.1 Kat Hizmetleri Yönetiminde Planlama Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi	78
2.3.2 Kat Hizmetleri Yönetiminde Örgütlenme Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi	87
2.3.3 Kat Hizmetleri Yönetiminde Eşgüdümleme Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi	94
2.3.4 Kat Hizmetleri Yönetiminde Kontrol ve Denetim Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi	101
2.4 Kat Hizmetleri Yönetiminde Performans Boyutlarının Analizi	107
2.4.1 Kat Hizmetleri Yönetiminde Etkinlik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	108
2.4.2 Kat Hizmetleri Yönetiminde Kârlılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	116

2.4.3 Kat Hizmetleri Yönetiminde Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	122
2.4.4 Kat Hizmetleri Yönetiminde Verimlilik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	123
2.4.5 Kat Hizmetleri Yönetiminde Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	132
2.4.6 Kat Hizmetleri Yönetiminde Kalite Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	140
2.4.7 Kat Hizmetleri Yönetiminde Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler	148
2.5 Yazında Kat Hizmetleri Yönetiminde Performans Yönetimine İlişkin Önceki Araştırmalar	153

### III. BÖLÜM

## İŞLETMELERDE BİR PERFORMANS YÖNETİMİ ARACI OLARAK KIYASLAMA TEKNİĞİNİN ANALİZİ

3.1 Kıyaslama Tekniğinin Kavramsal Açıdan İncelenmesi	160
3.1.1 Kıyaslama Tekniğinin Tanımı ve Bir Yönetimsel Araç Olarak Temel Özellikleri	162
3.1.2 Kıyaslama Tekniğinin Tarihsel Gelişimi	172
3.2 Kıyaslama Tekniğinin Uygulanmasında Yaşanan Güçlükler	176
3.3 Kıyaslama Tekniğinin Amacı ve Yararları	179
3.4 Kıyaslama Tekniğinin Türleri	188
3.4.1 Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri	188
3.4.1.1 İşletme İçi Kıyaslama	188
3.4.1.2 İşletme Dışı (Sektörel) Kıyaslama	190
3.4.1.3 Sektör Dışı Kıyaslama	192
3.4.1.4 Jenerik (Genel) Kıyaslama	193
3.4.1.5 Küresel Kıyaslama	195
3.4.2 İşletmenin Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama Türleri	195
3.4.2.1 Fonksiyonel Kıyaslama	195
3.4.2.2 Süreç Kıyaslama	197
3.4.2.3 Örgütsel Performansa Dayalı Kıyaslama	200

3.4.3 İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama Türleri	200
3.4.3.1. Stratejik Kıyaslama	200
3.4.3.2. Rekabetçi Kıyaslama	202
3.4.3.3. İşbirliğine Dayalı Kıyaslama	204
3.5 Kıyaslama Süreci	206
3.5.1 Planlama Aşaması	210
3.5.1.1 Kıyaslama İle İlgili Yönetim Desteğinin Alınması	210
3.5.1.2 Kıyaslama Yapılacak Çalışma Alanının Belirlenmesi	212
3.5.1.3 Kıyaslama Takımının Oluşturulması	213
3.5.1.4 Kıyaslama Ortağının Seçimi ve Kıyaslama Ortağı İle Anlaşma Yapılması	215
3.5.2 Veri Toplama Aşaması	217
3.5.2.1 Veri Toplamaya İlişkin Planlama Yapılması (Hangi Verilerin Toplanacağına Karar Verme)	217
3.5.2.2 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Performans Ölçümlerinin Tespiti	218
3.5.2.3 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanı İle İlgili Olarak Hangi Veri Toplama Yönteminin Kullanılacağına Karar Verme	219
3.5.2.4 Kıyaslama Ortağı İle Görüşmenin Yerine Getirilmesi ve Anlaşma/Sözleşme İmzalanması	221
3.5.3 Verilerin Analizi Aşaması	222
3.5.3.1 Kıyaslama Yapılan Çalışma Alanı İle İlgili Verilerin Karşılaştırılması ve Mevcut Performansın Tespiti	223
3.5.3.2 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Olarak Gelecekteki Performans Hedeflerinin Tasarlanması	224
3.5.4 Uygulama Aşaması	226
3.5.4.1 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanı İle İlgili Eylem Planı Geliştirme	226
3.5.4.2 Eylem Planının Uygulama	227
3.5.5 Kontrol ve Denetim Aşaması	229
3.5.5.1 Gözden Geçirme ve Düzeltme	230
3.5.5.2 Kıyaslamaların Güncellenmesi ve Geri Bildirimin Sağlanması	231

3.6 Yazında İşletmelerde Kıyaslama Tekniğine İlişkin Önceki Araştırmalar	231
--	-----

#### IV. BÖLÜM

### KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇME VE KİYASLAMA TEKNİĞİNİN KULLANIMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı	240
4.2 Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması	242
4.3 Araştırmanın Sorunsalı, Sorunları ve Varsayımları	244
4.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	245
4.5 Araştırmada Kullanılan Değişkenler, Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	246
4.6 Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular	252
4.6.1 Örneklemeye Ait Bulgular	253
4.6.2 Güvenirlilik Analizi Sonuçları	256
4.6.3 Faktör Analizi	258
4.6.3.1 Kat Hizmetleri Biriminde Performans Yönetimi Sürecine Yönelik Faktör Analizi	259
4.6.3.2 Kat Hizmetleri Biriminde Performans Boyutlarına Yönelik Faktör Analizi	265
4.6.3.3 Kat Hizmetleri Birimi Performansına Yönelik Faktör Analizi	274
4.6.4 Korelasyon Analizi	276
4.6.5 Regresyon Analizi	279
4.6.6 t-Testi Sonuçları	284
4.6.7 Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	291
4.6.8 Diğer Analizler	294
4.6.8.1 Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları	294
4.6.8.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçümüne İlişkin	



Değerlendirmelerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	296
4.6.8.3 Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğine Yönelik Sorulara Ait Frekans Dağılımları	297
4.6.8.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin, Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğine İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	299
SONUÇ VE ÖNERİLER	301
EKLER	315
KAYNAKÇA	317

### ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Sisteminin Ağaç Modeliyle Gösterilmesi	9
Şekil 2: Sistem Şeması	10
Şekil 3: Bir Sistem Modeli Olarak İşletme	13
Şekil 4: Performans Yönetimi Süreci	18
Şekil 5: İşletmelerde Performans Yönetimi Süreci	19
Şekil 6: Belirlenen Standartlarla Mevcut Durumun Karşılaştırılması	36
Şekil 7: Performans Boyutları Arasındaki İlişki	43
Şekil 8: Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler	89
Şekil 9: Büyük Ölçekli Bir Otelde Kat Hizmetleri Bölümünün Örgütlenmesi	91
Şekil 10: Kıyaslama Kavramı	167
Şekil 11: Kıyaslama Tekniğinin Amacı	180
Şekil 12: Kıyaslama Tekniğinin Amaç Diyagramı	181
Şekil 13: Süreç Olgusu	198
Şekil 14: Kıyaslama Süreci	208
Şekil 15: Kıyaslama Süreci	209
Şekil 16: Kıyaslama Tekniği Süreci	210
Şekil 17: Araştırmanın Modeli	248

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’deki İşletmelerin Örgütsel Amaçları	21
Tablo 2: Performans Ölçütlerinin Özellikleri	29
Tablo 3: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırması	30
Tablo 4: Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri	59
Tablo 5: ABD Otellerinde Gelirlerin Yüzdese (%) Dağılımı	72
Tablo 6: Otel İşletmelerinde Gelir Merkezlerine Göre Gelir Dağılımı	72
Tablo 7: ABD Otellerinde Maliyetlerin Yüzdese (%) Dağılımı	74
Tablo 8: Kat Hizmetleri Yönetiminde Envanter Planlaması	82
Tablo 9: 5 Yıldızlı Otellerin Yıllık Ortalama Temizlik ve Tüketim Malzemeleri Harcamaları Dağılımı, 1997	120
Tablo 10. Kat Hizmetleri Biriminde Maliyet Azaltma Yöntemleri	120
Tablo 11: Otel Departmanlarının Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma Yüzdesi	131
Tablo 12: Hizmet Kalitesinin Bileşenleri/Unsurları	144
Tablo 13: İş Amaçlı Seyahat Eden Müşterilerin Otel Seçiminde Önemli Buldukları Faktörler	145
Tablo 14: Xerox’un Farklı Alanlarda Farklı Benchmarking Ortakları	169
Tablo 15: Sektör Başına Kıyaslama Yüzdesi	171
Tablo 16: Kıyaslama Tekniğinin Amaçları İle İlgili Yorumlar	182
Tablo 17: Uluslararası Takas Odası’na Başvuran Örgütlere İlişkin Tanıtıcı Bilgi Formu	206
Tablo 18: Kıyaslama Süreci	208
Tablo 19: Anket Soruları Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar	243
Tablo 20: Araştırma Kapsamına Alınan İşletme Sayıları ve Geri Dönüş Oranları	246
Tablo 21: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Araştırma Soruları	251
Tablo 22: t-Testine İlişkin Araştırma Soruları	252
Tablo 23: Varyans (ANOVA) Analizine İlişkin Araştırma Soruları	252
Tablo 24: Ankete Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular	254
Tablo 25: Anketi Dolduran Kişiye İlişkin Bulgular	255
Tablo 26: Ana Değişkenlere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	257

Tablo 27: Performans Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş (Varimax) Temel Bileşenler Analizi Sonuçlar›	259
Tablo 28: Kat Hizmetleri Biriminde Performans Yönetimi Sürecine İlişkin Faktör Analizi Sonuçlar›	261
Tablo 29: Performans Boyutları Ölçeği Döndürülmüş (Varimax) Temel Bileşenler Analizi Sonuçlar›	266
Tablo 30: Kat Hizmetleri Biriminde Performans Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçlar›	268
Tablo 31: Kat Hizmetleri Birimi Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçlar›	275
Tablo 32: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	278
Tablo 33: Regresyon Modeli	279
Tablo 34: Performans Yönetimi Sürecinin Kat Hizmetleri Performans› Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	280
Tablo 35: Performans Boyutları›n›n Kat Hizmetleri Performans› Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	282
Tablo 36: Regresyon Analizi Sonucuna Göre Hipotezlerin Kabul Durumu	284
Tablo 37: Kat Hizmetleri Yönetiminde Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerin Performanslarına İlişkin t-Testi Sonucu	285
Tablo 38: Kat Hizmetleri Yönetiminde Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Performans Yönetimi Sürecine İlişkin t-Testi Sonuçlar›	286
Tablo 39: Kat Hizmetleri Yönetiminde Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Yürütülen Performans Boyutları Çalışmalarına İlişkin t-Testi Sonuçlar›	287
Tablo 40: Kat Hizmetleri Faaliyetlerinde Üst Yönetimin Liderliğinin İşletmenin Sahiplik Durumu İle İlişkisine Yönelik t-Testi Sonucu	289
Tablo 41: Kat Hizmetleri Departmanında Etkinlik Çalışmalarının İşletmenin Sahiplik Durumu İle İlişkisine Yönelik t-Testi Sonucu	289
Tablo 42: Kat Hizmetleri Departmanı Performansının İşletmenin Sınıfı İle İlişkisine Yönelik T-Testi Sonucu	290

Tablo 43: t-Testi Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul Durumu	290
Tablo 44: Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre, Kat Hizmetleri Biriminde Yürütülen Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu Çalışmalarına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	291
Tablo 45: Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre, Kat Hizmetleri Biriminde Yürütülen Kalite Boyutu Çalışmalarına İlişkin Varyans Analizi Tablosu	292
Tablo 46: “İşletmemizde Üst Yönetim, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Geliştirme Çabalarını Teşvik Eder” Düşüncesine Katılım Düzeyinin, Yöneticilerin Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Tablosu	293
Tablo 47: “İşletmemizde Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması Sonucu İşgücü Maliyetlerimiz Azalmıştır” Düşüncesine Katılım Düzeyinin, Yöneticilerin Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Tablosu	294
Tablo 48: Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçmeye Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	296
Tablo 49: Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	300

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Kat Hizmetleri Departmanında Hangi Aralıklarla Performans Ölçümünün Yapıldığı	295
Grafik 2: Kat Hizmetleri Departmanında Kaç Yılda Performans Ölçümünün Yapıldığı	295
Grafik 3: Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulanıp Uygulanmadığı	297
Grafik 4: Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulandığı Süreçler	298
Grafik 5: Kıyaslama Tekniği Konusunda Ne Ölçüde Bilgiye Sahip Olunduğu	298
Grafik 6: Kıyaslama Tekniğinden Gelecekte Yararlanma İsteği	299

## **ABSTRACT**

Every business enterprise is founded to fulfill certain objectives and duties. And the main duty of managers is to complete the objectives and duties of the company as best and the most successful level as possible. Therefore, evaluation and management of company performance is a matter of great importance with respect to organizations.

On the other hand, increasing competitive conditions force companies to make some inevitable changes in the management techniques they use. Today, the first aim of companies is to learn the appropriate ones of the new management techniques for themselves and to adapt to fast changes in the world. One of these new management approaches is benchmarking technique. Benchmarking is a management technique in which company compares its own performance with the best one of its class, determines how “the best company” has this performance level and then adapts the obtained information to its own formation and so has development. Shortly, benchmarking is an effective management technique meeting the purposes of companies for performance evaluation and improvement.

The objective of this study is to find out how performance management process for housekeeping department in accommodation establishments is carried out and which performance dimensions is put into evaluation; and s oto try to determine the relation between housekeeping service performance and either performance management process or evaluated performance dimension. Furthermore, there is tried to determine performance differences between companies using benchmarking technique in the process of housekeeping management and the ones not using that technique. At the end of the research results it has been determined meaningful differences between the effectiveness of the performance management process and performance dimensions and the performance of the housekeeping department. The another result of the research it has seen that there are performance differences between companies using benchmarking

technique in the process of housekeeping management and the ones not using that technique.

The study includes four parts:

In the first part, the concepts of performance and business performance, performance management process and using performance dimension in the enterprises have been detailed examined.

In the second part, firstly it has been constituted a framework about the concept housekeeping department in the lodging industry. For this, in this part firstly, the meaning and importance of the housekeeping management, its inclusions and areas of activities have been examined. Later, according to the framework of the first part of the study it has been detailed examined performance management process and what are the using performance dimensions at the housekeeping department.

In the third part it has been examined benchmarking technique as a new management approach in the establishments. For this, the meaning of the benchmarking technique and its importance, its historical development, its aim and its benefits, the kinds of benchmarking and benchmarking process etc. have been examined in this part.

In the fourth and last part a research has been done towards housekeeping department in the lodging establishments to determine the relations which stated in the aim of the study according to do literature review in the former parts. The results of the research have been evaluated and it has been tried to development some suggestions.

**Key Words:** Performance, Performance Evaluation, Performance Management, Benchmarking Technique, Accommodation Establishments, Housekeeping Management.

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, oldukça dinamik ve belirsizliklerle dolu bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Böyle bir ortamda, işletme yöneticileri için en önemli konulardan birinin, çevresel belirsizliklerin kaynaklarının ne olduğunu anlamak ve bunlarla mücadele etmenin yollarını aramak olduğu belirtilmektedir. Günümüzde işletmelerin belirsiz çevresel koşullarda hayatta kalmalarının ve karşılaştıkları problemleri çözerek rekabet avantajı yakalamalarının ise, yüksek performans düzeyinde çalışabilmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel performans kavramı, günümüzde işletme biliminin hemen hemen bütün alanlarında, özellikle de yönetim disiplinine ilişkin çalışmalarda, akademisyen ve profesyonel yöneticilerin sıkça kullandığı bir araç haline gelmiştir. Buna rağmen, söz konusu araştırmalar incelendiğinde performans kavramının önemi genel olarak kabul edilmekle birlikte, örgütsel performans olgusunun üzerinde sıkça tartışılan bir konuyu oluşturduğu görülmektedir. Söz konusu tartışma, performans olgusunun çok boyutlu bir kavram olmasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla, yönetim disiplinde işletme performansının ölçülmesi ve yönetilmesi oldukça zor bir konuyu oluşturmaktadır.

Günümüzde birçok örgüt açısından oldukça önemli bir boyut kazanan performans yönetimi uygulamaları, işletmelerde köklü değişikliklerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, performans yönetimi, örgütler açısından riskli bir girişim özelliği taşımaktadır. Bu girişim; örgütün yapısını, davranış biçimini ve en önemlisi de düşünce biçimini etkilemektedir. Bu tür değişiklikler, ancak örgütün yeni yönünü belirleyecek, buna ışık tutacak belirgin ve kuvvetli yeni bir misyon belirleyerek sağlanabilmektedir (Ken, 1994: 7).

Performans ölçümü ve yönetimi, tüm işletmelerde olduğu gibi, son zamanlarda konaklama işletmelerinde de üzerinde sıklıkla tartışılan bir konu haline gelmiştir (Atkinson ve Brown, 2001: 128-135; Brown ve McDonnell, 1995: 7-11; Schall, 2003: 51-65; Phillips, 1999: 171-182). Konaklama işletmelerinin en önemli hizmet alanlarından biri kat hizmetleri yönetimidir. Bu işletmelerde kat hizmetleri biriminin

yürütmekte olduğu faaliyetler işletmenin bütünsel performansı üzerinde oldukça belirleyici bir özelliğe sahiptir. Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri biriminin faaliyetlerinin, otelin hemen hemen bütün alanlarına yayılmış olması, bu departmanın performans düzeyinin etkin bir biçimde ölçülmesini zorunlu hale getirmektedir. Bununla birlikte, kat hizmetleri yönetimine yönelik faaliyetlerde üretime konu olan unsurun hizmet olması, bu işletmelerde performans ölçme işini zor bir görev haline getirmektedir. Konaklama işletmesi müşterilerinin heterojen özelliklere sahip olması ve kat hizmetleri departmanında performans etkileyen çok fazla sayıda değişkenin (çalışan ve müşteri tatmini, kalite, verimlilik vb.) bulunması, bu işletmelerde performans ölçümü ve yönetimini oldukça güçleştirmektedir.

Öte yandan, günümüzde işletmeler yoğun rekabet koşulları altında hızla artan değişime ayak uydurabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde örgütsel performansın artırılmasına yönelik olarak birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımlarından biri, kıyaslama ya da uluslararası yazındaki adıyla benchmarking'dir. Kıyaslama, pek çok işletmede dikkat çekmeye başlayan bir konu olmasının yanında; literatürde de giderek ağırlık kazanmaktadır. Bu konudaki kaynakların çoğu, bu tekniği kullanarak önemli avantajlar elde eden işletmelerden örnekler vererek, kıyaslamanın nasıl yürütülmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Kıyaslama son zamanlarda mühendislik, eğitim, işletmecilik ve konaklama endüstrisi gibi çeşitli alanlarda geniş ölçüde dikkat çeken bir yönetim aracıdır. Bu yönetim aracının en önemli dikkat çekici yanı, performans artırıcı etkisidir.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri biriminde yürütülen performans yönetimi süreci ve uygulanan performans boyutlarına ilişkin bir çerçeve çizmek ve söz konusu çalışmalar ile kat hizmetleri performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve ayrıca, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasındaki performans farklılıklarını tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; performans ve işletme performansı kavramları, işletmelerde performans yönetimi süreci ve kullanılan performans boyutları geniş bir yazın taraması yapılarak ortaya konulmuştur.



İkinci bölümde; öncelikle kat hizmetleri yönetimin anlamı ve önemi, kapsamı ve faaliyet alanları incelenmiş; Daha sonra, çalışmanın birinci bölümünde oluşturulan çerçeveden hareket ederek, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi süreci ve kullanılan performans boyutlarının neler olduğu ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak kıyaslama tekniği incelenmiştir. Buna göre bu bölümde; işletmelerde kıyaslama tekniğinin anlamı ve önemi, tarihsel gelişimi, amacı ve yararları, kıyaslama türleri ve kıyaslama süreci gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, ilk üç bölümde ortaya konan yazınsal bilgiler ışığında, çalışmanın amacında belirtilen ilişkileri saptamaya ilişkin, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek çeşitli öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## ÖZET

Her işletme belli amaçlar ve görevleri yerine getirmek üzere kurulur. İşletme yöneticilerinin temel görevi ise, örgüt amaçları ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. Dolayısıyla, günümüzde işletme performansının ölçümü ve yönetimi örgütler açısından kritik önem taşıyan bir konuyu oluşturmaktadır.

Öte yandan, artan rekabet koşulları, işletmeleri, uygulamakta oldukları yönetim tekniklerinde de kaçınılmaz olarak bir takım değişikliklere zorlamaktadır. Günümüzde işletmelerin ilk amacı, ortaya çıkan yeni yönetsel tekniklerden kendilerine uygun olanları öğrenip, dünyadaki hızlı değişimlere uyum sağlamaktır. Bu yeni yönetim yaklaşımlarından biri de, kıyaslama tekniğidir. Kıyaslama, işletmenin kendi performansını, sınıfının en iyisi olan işletme ile karşılaştırarak, ‘en iyi’nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin kendi yapısına uyarlayarak gelişme sağlayan bir yönetim tekniğidir. Kıyaslama özetle, işletmelerin performans ölçme ve geliştirme amaçlarına hizmet eden etkili bir yönetim aracıdır.

Çalışmada, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanına yönelik performans yönetimi sürecinin nasıl yürütüldüğünü ve hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğunu ortaya koymak; gerek performans yönetimi süreci gerekse ölçülen performans boyutları ile, kat hizmetleri performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada ayrıca, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasındaki performans farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yöntem olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda; kat hizmetleri biriminde performans yönetimi sürecinin etkinliği ve uygulanan performans boyutları ile kat hizmetleri birimi performansı arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, kat hizmetleri

yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmeler arasında performans farklılıklarının olduğu görülmüştür.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; performans ve işletme performansı kavramları, işletmelerde performans yönetimi süreci ve kullanılan performans boyutları geniş bir yazın taraması yapılarak ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde; öncelikle konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanının kavramsal içeriğine ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur. Buna göre bu bölümde ilk olarak, kat hizmetleri yönetimin anlamı ve önemi, kapsamı ve faaliyet alanları incelenmiştir. Daha sonra, çalışmanın birinci bölümünde oluşturulan çerçeveden hareket ederek; kat hizmetleri biriminde performans yönetimi süreci ve kullanılan performans boyutlarının neler olduğu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak kıyaslama tekniği incelenmiştir. Buna göre bu bölümde; işletmelerde kıyaslama tekniğinin anlamı ve önemi, tarihsel gelişimi, amacı ve yararları, kıyaslama türleri ve kıyaslama süreci gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, ilk üç bölümde ortaya konan yazınsal bilgiler ışığında, çalışmanın amacında belirtilen ilişkileri saptamaya ilişkin, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek çeşitli öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Ölçme, Performans Yönetimi, Kıyaslama Tekniği, Konaklama İşletmeleri, Kat Hizmetleri Yönetimi

# I. BÖLÜM

## İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL BİR ÇERÇEVE

İşletme disiplininde, örgütsel performansın ölçümü ve yönetilmesi son yıllarda oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Küresel düzeyde rekabetin yaşandığı bir ortamda, günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmelerinin temel şartının, yüksek performans düzeyinde çalışabilmek ve performanslarını etkin bir şekilde yönetebilmek olduğu gösterilmektedir. Bu kısımda, işletmelerde performans kavramına, taşıdığı anlam ve önem açısından değinilmesi ve işletmelerde performans yönetimi sürecinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açıklayıcı bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır.

### 1.1 Performans ve İşletme Performansı Kavramlarının Ana Hatlarıyla İncelenmesi

Günümüzde dünya oldukça hızlı değişimlere sahne olmaktadır. Kuşkusuz, bu olgu tüm ülkeleri yakından ilgilendirmekte ve içinde bulunduğumuz çağın “değişim çağı” olarak adlandırılmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan, kurumlar dünyası ve onların en önemli elemanlarından olan işletmeler de, bu büyük değişimden etkilenmektedirler (Aydoğan ve Şimşek, 2003: 38). Bu durum, günümüzde oldukça dinamik bir özellik taşıyan, çevreyle sürekli etkileşim halinde olan ve insanların beklentilerini karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan işletmelerin, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yüksek performans göstermelerini zorunlu kılmaktadır (Özkan, 2004). Diğer bir deyişle, böylesine hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda, küresel dünyada işletmeler açısından başarının sınırları belirleyen en önemli faktör, yüksek performans düzeyinde çalışabilmek olmaktadır.

Çağımız işletmeleri, yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmanın yanı sıra, örgütsel olarak da büyümek ve gelişmek zorundadır. Rekabetin gittikçe yoğunlaştığı küreselleşme ortamında işletmeler açısından performansın önemi, gün geçtikçe daha da artmaktadır (Yılmaz ve Ecevit, 2000: 315).

İşletmelerde performans kavramına anlam katan ya da işletmeleri yüksek performanslı çalışmaya zorlayan en önemli olgulardan biri, “rekabet gücü ya da rekabet avantajı sağlama”dır (Taşkın, 2004). İşletme düzeyinde rekabet gücü ise, “bir işletmenin, rakiplerine kıyasla daha fazla katma değer yaratma ve bunu sürdürebilme yeteneği ya da bir işletmenin rakiplerine göre daha üstün bir performans gösterebilme ve bunu sürdürebilme yeteneği” olarak tanımlanır (Aktan ve Vural, 2004).

Performans kelimesi, İngilizce “performance” kökünden gelmektedir ve Türkçe’ye de “performans” olarak yerleşmiş durumdadır. Kelime, Türkçe sözlüklerde; yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek (Kocabaş ve Turhan, 2002: 51), edim (Örücü, 2003: 21) gibi anlamlara gelmektedir.

Öte yandan, performans kavramının esas itibariyle yeni bir olgu olmadığı söylenebilir. Yaklaşık 50 yıldan beri, Skinner, Deming, Gilbert, Harless, Robinson ve daha birçok düşünür performans geliştirmenin anlamı ve önemi üzerinde araştırma yapmışlar ve bu anlamda yazına katkıda bulunmuşlardır (LaBonte, 2003: 34).

Performans kavramıyla ilgili yazındaki çalışmalar incelendiğinde; bu kavramın önemi genel olarak kabul edilmekle birlikte, üzerinde hemfikir olunan bir tanımlamanın varlığını ileri sürmek oldukça güç görünmektedir (Bakoğlu, 2001: 39). Bununla birlikte, performans kavramıyla ilgili olarak, çeşitli yazarlar tarafından birçok tanımlar da yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Diğer bir deyişle performans, belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığının sayısal ve niteliksel açıdan göstergeleridir (Sinclair, Zairi, 1995: 50). Performans kavramı mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı vb., performans kavramının ifade eden göstergelere örnek olarak gösterilebilir (Dinçer, 2004).

Bir başka tanıma göre performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da işletmenin o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, bir başka deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Salt, 2002: 3). Örgüt bazında incelendiğinde, performans; örgütün, önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini ifade etmektedir (Daft, 1997: 14).

Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Bir otomobilin, bir makinenin performans› nispeten daha kolay ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm söz konusu olduğunda izlenecek metodoloji de basittir. Öncelikle, arzu edilen performans durumu tanımlanır; daha sonra bu performans›n hangi kriterlerle (hız, güvenlik, yakıt miktar› vb.) ölçüleceğine karar verilir.

Buna karşılık, açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kâr merkezinin performans›, kârlılık, pazar pay› gibi ölçütlerle; belirli bir iş sürecinin performansı ise, hata oran›, zaman›nda teslim edilen birimlerin toplam birimlere oran› vb. ölçütlerle ölçülebilse de, bu performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması hemen imkânsız gibidir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 106).

Yönetim disiplininde performans ölçümü, işletmelerde verimli ve etkili yönetim üzerinde oldukça önemli rol oynadığı kabul edilmesine rağmen, üzerinde çok fazla tartışılan ve eleştirilen konulardan birini oluşturmaktadır (Kennerley ve Neely, 2002: 1222). Örneğin, Sink (1991), performans ölçümünün; anlaşılması güç, karmaşık, zor, uğraştırıcı, önemli ve kötüye ya da yanlış kullanıma neden olabilecek bir fonksiyon olduğunu ifade etmektedir (Amaratunga ve Baldry, (a), 2002: 218). Phillips (1999) ise, işletme performans›n tanımlanmas›nda kavramsal ve metodolojik açıdan bazı problemlerin bulunduğunu belirtmekte ve buna neden olarak, performans kavramına ilişkin olarak kullanılacak çok farklı göstergelerin bulunduğu işaret etmektedir. Phillips ayrıca, işletme disiplinindeki araştırmacılar tarafından, stratejik bir araç olarak kavrama gerekli önemin verilmediğini ifade etmektedir (Phillips, 1999: 173).

Phillips (1999) öte yandan, bir işletmenin performansının nasıl ölçüleceğini belirlemenin her zaman zor bir iş olduğunu ve bu güçlüğü genelde iki temel sorundan kaynaklandığını ileri sürmektedir: Bu sorunlardan ilki, rekabet veya performans gibi kavramlar›n kullanımlar›na uygun tanımlar› bulmanın her zaman mümkün

olmayabileceği ve bu durumun önemli bir sorun teşkil ettiğidir. İkincisi ise, bu kavramların nasıl ölçüleceği ile ilgilidir (Phillips, 1999: 173).

Bugüne kadar birçok teori, işletme performansındaki değişimleri açıklamaya çalışmıştır. Liderlik teorileri, işletme performansının anlaşılmasında yaşanan güçlüğü, en üst kademedeki yöneticinin yetenekleri ve ona duyulan güven ile çözülebileceğini savunmuştur. Preisendörfer ve Voss (1990), beşeri (insan) sermaye teorisini kullanarak, işletmelerde organizasyonel faaliyetlerdeki ve çıktılardaki değişikliğin büyük bir oranda işletmede görev yapan işgörenlerle çözülebileceğini kanıtlamaya çalışmıştır. Westerberg vd. tarafından yapılan bir başka çalışma ise, şirket CEO'sunun sahip olduğu özelliklerin işletme performansı üzerinde önemli derecede etkili olduğunu göstermektedir (Gudmundsson, 2004: 444).

Söz konusu açıklamalardan da görüleceği gibi, işletmeler açısından performansın kavramsal tanımı ve ölçümü, hâlen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan ve araştırmacıları zorlayan konulardan biridir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Diğer bir anlatımla, performans ölçümü, üzerinde sıklıkla tartışılan fakat nadiren tanımlanabilen bir konuyu oluşturmaktadır (Amaratunga ve Baldry, (b), 2002: 328). Buna rağmen, örgütsel performansa ilişkin olarak yönetim yazınında çeşitli araştırmacılar tarafından kuşkusuz birtakım tanımlar da yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

En basit anlamıyla işletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ya da sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi (Akal, 2003) olarak tanımlanır. Bir başka tanıma göre işletme performansı, örgütte yerine getirilen bir grup faaliyetin sistematik olarak saptanmasıdır (Amaratunga, Baldry, (a), 2002: 218). Genel anlamda işletme performansı, örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmek için ölçülmektedir (Bakoğlu, 2001: 39).

İşletmelerde performans ölçümü ayrı bir önem taşır. Çünkü, yetersiz ölçümler işletmenin rekabet gücü üzerinde olumsuzluklara neden olabilir. Bir başka deyişle, örgütsel performansa ilişkin ölçütlerin yetersizliği işletmenin rekabet gücüne zarar verebilir (Phillips, 1999: 171).

İşletme performansını ölçme, çeşitli nedenlerden dolayı çok yararlı olabilir. Şöyle ki, performans ölçme işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci

kalmasını önler; bu gelişmelere cevap verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlar (Mawer, 2003: 260).

Örgütsel amaçların etkili bir biçimde ve plânlanan düzeyde gerçekleşmesi açısından oldukça önemli olan örgütsel performansın (Örs vd., 2003: 218) işletmeler açısından diğer faydaları şu şekilde sıralanabilir (Baki, Ustasüleyman, 2001: 71):

- Performans ölçümleri, performans ile ilgili beklentileri ikinci derece önem vermekten kurtarır,
- Örgütün nasıl işlediğini ölçme ve öğrenme olanağı sağlar,
- İşletmenin kendi sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlar (Hayes, Weelwright, Clark, 1995: 153),
- Analiz yaparak ortadan kaldırılabilecek performans açıkları belirlemeye imkân verir,
- Bir standartla performansı karşılaştıran geri beslemenin uygulanmasını sağlar,
- Ödüllendirilebilecek performans belirlemede etkili olur ve
- Belirlenmiş olan kaynak kullanımının, planların ve politikaların ne derece gerçekleştiğini gösterir.

Bir örgütte performans ölçümünün önemi, birçok yazar tarafından üzerinde önemle durulan konulardan birini oluşturur. Oakland (1993), örgütlerde kalite ve verimlilik geliştirmede performans ölçümünün önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Ona göre performans ölçümünün örgüte sağladığı faydalar ya da performans ölçümünün örgütler açısından oynadığı önemli rol şu şekilde özetlenebilir (Amaratunga, Baldry, (b), 2002: 330):

- Müşteri isteklerinin karşılanmasını garanti eder;
- Örgütsel kıyaslamalar için standartlar sağlar;
- Çalışanlara kendi performans düzeylerini görebilme olanağı verir;
- En önemli kalite sorunlarının görülebilmesine ve öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken alanların belirlenmesine imkân verir;
- Düşük kaliteli olan alanlara ilişkin göstergeleri verir;
- Kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösterir;
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri bildirim sağlar.



Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışmanın sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi, olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi, olarak tanımlanabilir (Akal, 2000: 1). Bu sonuç, işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır.

### **Şekil 1: İşletme Sisteminin Ağaç Modeliyle Gösterilmesi**

**Kaynak:** Tamer Bolat, (1999), “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Balıkesir, s. 141.

Şekil 1’de işletmelerde performans kavramı bir ağaç modeliyle açıklanmaktadır. Bu modelde kökler sistemin girdilerini (sermaye, doğal kaynaklar, yönetim, işgören, bilgi), gövde dönüşüm sürecini ve yapraklar da sistemin çıktılarını (mal ve/veya hizmet, bilgi birikimi) göstermektedir. Ayrıca bu modelde, işletmenin çıktılar sonucunda ulaştığı amaç ve hedeflerin (düşük maliyet, kârlılık, daha çok satış, daha iyi kalite, müşteriye daha fazla yarar sağlama vb.) gerçekleştirme düzeyi olan işletme performansı da gösterilmektedir (Bolat, 1999: 140).

Model, bir işletmede performans bileşenlerinin ve bu bileşenlerin özelliklerinin çeşitliliğine ve karmaşıklığına dikkati çekmektedir (Akal, 2000: 3). Modelde görüldüğü gibi, işletmenin yapıları (girdi, süreç, çıktı) performans düzeyinin belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde performans kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için, işletmenin bir sistem olarak yapısını kısaca incelemek gerekmektedir.

Birçok düşünür, sistemi, “birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” (Eren, 2003: 51) olarak tanımlamaktadır. Sistem kavramı, birbiriyle ilişkisi olan çeşitli öğeler arasındaki uyumlu bileşim ya da bütünlük olayıdır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001: 90).

## Şekil 2: Sistem Şeması

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, (2001), **İşletme**, (Bursa: Ezgi Kitabevi), s.90.

Şekil 2’de de görüldüğü gibi, her sistemin kendine özgü girdi ve çıktıları vardır. İşletme bir sistem olarak ele alındığında, işletmenin belirli amaçlar doğrultusunda eyleme girişerek çeşitli girdilerden yararlandığı, sağlanan çeşitli kaynakların değerlendirilmesi ve bir dizi operasyon sonucu çıktılar elde ettiği, bu işlerin düzenli

biçimde gerçekleştirilmesini denetlemek amacıyla geri bildirim (feedback) devreye soktuğu izlenir.

a) İşletme Girdileri: İşletmelerin, üretim sürecini gerçekleştirerek, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sunabilmesi için birtakım girdilere gereksinimi vardır. Bunlar şekil 1’de de görüldüğü gibi; sermaye, doğal kaynaklar, işgören, bilgi ve yönetimdir.

b) İşletme Çıktıları: İşletme girdilerinin sağlanmasını üretim süreci takip eder. İşletme girdileriyle gerçekleşen üretim sonucunda mal ve hizmetler, bilgi birikimi ve atıklar ortaya çıkar.

Performans ölçümleri, imalat veya hizmet işletmelerinde girdiler, çıktılar, süreç ve dönüşümün (feedback) değerlendirilmesinde sistematik bir yoldur. Bir başka deyişle, performans ölçümü; girdi, süreç, çıktı ve geri bildirim ölçümünü kapsamaktadır (Sinclair, Zairi, 1995: 50-51).

İşletme girdileri, üretim süreci ve çıktıları doğrudan doğruya performansla ilişkilidir ve bu noktalarda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak son derece önemlidir. Gerek girdiler, gerek üretim süreci ve gerekse çıktılar konusunda ulaşılan noktalar işletmenin performansının da düzeyini belirleyecektir (Bolat, 1999: 142-143). Öyle ki, performans ölçümü bir örgütün kendi temel ürünlerini ve ürün başı maliyetlerini kavramalarını sağlar ve ayrıca bir örgütün özel bölüm veya faaliyetinin örgütsel anlamda çıktıya ne kadar hizmet ettiğini gösterir (Bruijn, 2002: 580).

Her sistem, faaliyetlerini belirli bir çevrede yerine getirir. Sistem ile çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi bulunması durumunda sistem “açık sistem” olarak adlandırılırken; tam tersine, sistem ile çevre arasında bu tür ilişkilerin bulunmadığı durumlarda sistem “kapalı sistem” olarak anlam bulur (Efil, 2002: 89).

İşletme, çevre ile sürekli ve dinamik ilişkiler kuran açık bir sistemi oluşturur. İşletmeler; çevreden bilgi, malzeme, işgücü, enerji alır ve topluma gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri sunar. Böylece işletme-çevre ilişkilerinde etkileşim ortaya çıkar (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001: 91).

Benzer işler yapan örgütsel birimlerin göreceli etkinliklerini belirlemek, işletmelerde performans ölçümünün temel uğraşı alanlarından biridir. Bir örgütsel birim tek bir girdi kullanarak tek bir çıktı ürettiği varsayarsak, bu alanda faaliyet gösteren örgütsel birimlerin göreceli etkinlikleri, çıktı/girdi oranları ile ölçülebilir ve bu birimler, oranları

doğrultusunda kolaylıkla sıralanabilirlerdi. Ancak, bu durum sadece teoride gerçekleşebilecek bir unsur olup; örgütsel birimler gerçek iş dünyası koşullarında, birbirinden farklı birimlerde ölçülebilecek pek çok girdi kullanarak, çok sayıda farklı çıktı üretmektedirler. Örneğin, zincir bir konaklama işletmesi, kendisine bağlı birimlerin görelî etkinliğini ölçerken, kârlılık, müşteri sayısı, pazar payı gibi her biri farklı birimlerde farklı çıktılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bir çıktıya göre çok iyi performans gösterebilen örgütsel birim, başka bir çıktıya göre değerlendirildiğinde düşük performanslı çababilmektedir (Ulucan, 2004).

Öte yandan, her sistemin bir alt sistemi bulunmaktadır. Başka bir deyişle, sistemi meydana getiren çeşitli parçalar, alt sistem olarak adlandırılmaktadır. İşletme açısından bakıldığında; örneğin, insan kaynakları bölümü bir sistem olarak düşünülürse işgören seçme, işe yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, maaş ve ücret yönetimi ile ilgili insan kaynakları yönetimi faaliyetleri birer alt sistem olarak düşünülebilir (Efil, 2002: 87).

İşletme faaliyetlerinin sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilmesi, faaliyetlerin daha iyi bir şekilde analiz edilmesini sağlayacaktır. Bir başka deyişle, faaliyetlerin sistem yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi, işletme amaçlarını açıklığa kavuşturarak, bütünü meydana getiren alt sistemlerin ve bu alt sistemlerin kendi aralarında ilişkilerin belirlenmesini sağlayacaktır (Şener, 2001: 39). Zirâ sistem yaklaşımı, işletmeyi bir sistem olarak ele almayıp ve alt sistemlere ayrı ayrı bütün-parça ilişkisi çerçevesinde sorunların çözümlenmesini önermektedir (Örücü, 2003: 12).

Şekil 3'te işletme yapısı bir sistem modeli olarak gösterilmektedir. Bu model, hem ana sistemin hem de tüm alt sistemlerin sınırlarının kesinlikle belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun için sistemlerin, girdileri, çıktılar ve sonuçları açık olarak tanımlanabilmelidir. Şekil 3, bu sınırları ve alt sistemlerle ana sistem arasındaki ilişkileri bir süreç içinde görüntülemektedir.

### Şekil 3: Bir Sistem Modeli Olarak İşletme

**Kaynak:** Akal, (2000), **Ön. Ver.**, s. 2.

Gerek Şekil 1 gerekse Şekil 3'te olduğu gibi, her iki modelde de anlatılmak istenen, böylesine çeşitli öğelerin ve ilişkilerin var olduğu bir sistemde, performans kavramı ile anlatılmak isteneni açıklamanın ve bunu ölçümlemenin hiç de kolay olmadığıdır. Görülmektedir ki, işletme performansını pek çok etmenin ve alt sistemin etkileşimi altında oluşmaktadır. Her bir alt sistemde elde edilenler, hem o alt sistemin hem de işletmenin toplam performansının belirleyicisi olmaktadır.

#### 1.2 İşletmelerde Performans Yönetiminin Kavramsal Açından İncelenmesi

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında dikkati çeken en önemli olgulardan biri, pek çok işletmenin sadece finansal hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik bir çaba içerisinde olduğudur. Diğer taraftan, işletmelerin, yeni gelen düzenlemeler karşısında çok daha şeffaf olabilmek için gittikçe artan bir baskı altında kaldığı da görülmektedir. Bununla birlikte, tam olarak uygulanamayan stratejiler, güncelliğini yitirmiş planlar ve güvenilirliği olmayan tahminler, örgütsel başarıyı engelleyici rol oynamaktadır. Günümüzde birçok işletme, yapısal iş değişkenlerini yansıtmayan ve tutarlılığı olmayan performans ölçütlerine bağlı kalmaktadır. Öte yandan, işletmelerin zamanında ve doğru biçimde geçmişi anlayamamaları, gelecekle ilgili kararlar almalarını zorlaştırmaktadır (<http://www.keysoft.com.tr/ResumemainText.asp>, erişim tarihi: 23.12.2004). Bu yüzden, işletmelerde performansın yönetilmesi bir zorunluluk haline gelmektedir.

Günümüzdeki değişme ve gelişmeler işletmeleri, kendi yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmeye zorlamaktadır. Kim ve Miller (1993), araştırmalarında endüstriyel çevredeki değişim ve gelişmelere ilişkin olarak aşağıdaki saptamaları ortaya koymuşlardır (Rolstadas, 1995: 61):

- Global pazar rekabetinin ve işbirliğinin büyümesi (% 37)
- Daha kaliteli ürün/hizmet sunma amacıyla, müşteri beklentileri üzerinde daha fazla odaklanma (% 24)
- İşgücünün görev, düşünce, beklenti ve yeteneklerinde değişim (% 19)
- Çevresel baskılar sonucu yeni yasal düzenlemelerdeki artışlar (% 13)
- Yerel pazarın zayıflaması/gerilemesi (% 12)
- Teknolojideki hızlı değişme ve ürünün yaşam süresinin kısılması (% 10)
- Rekabet düzeyinin yükselmesi (% 9)
- Bilgiye daha hızlı ulaşabilme (% 6)

Söz konusu değişim ve gelişmeler, çağımız işletmelerini yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmanın yanı sıra, örgütsel olarak da büyümek ve gelişmek zorunda bırakmaktadır. Rekabetin gittikçe yoğunlaştığı küreselleşme ortamında performans yönetiminin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır (Yılmaz, Ecevit, 2000: 315).

Çalışmanın bu kısmında, işletmelerde performans yönetimi kavramına; taşıdığı anlam ve önem açısından değinilmesi ve performans yönetimi sürecinin, temel yönetim işlevlerinden hareket ederek ana hatlarıyla incelenmesi amaçlanmaktadır.

### **1.2.1 İşletmelerde Performans Yönetiminin Anlamı ve Önemi**

Performans yönetimi, örgütler açısından değişik amaçlar için kullanılmaktadır. Bazı örgütler performans yönetimini, çalışanların gelişimi ve ücretlerini belirlemek için kullanırken, bazılarının da işgörenlerinin performanslarını belirlemek için bu işe yöneldiği görülmektedir. Birtakım işletmelerin ise, bu konuda daha geniş bir tanımlamaya giderek, genel olarak örgütsel performans ölçmede bu yöntemi kullandıkları dikkati çekmektedir. Bu nedenle, performans yönetimi kavramının tanımlamanın oldukça zor bir süreç olduğu ileri sürülebilir (Cemaloğlu, 2002). Tüm bu

zorluklara rağmen, performans yönetimi kavramına ilişkin olarak, yazarların farklı bakış açılarına göre çeşitli tanımların yapıldığı da görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Akal (2000), performans yönetimini, “örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla, işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci” (Akal, 2000: 50), olarak tanımlamaktadır.

Bir başka bakış açısıyla örgütsel performans yönetimi; metodoloji, süreç ve performans göstergelerini tek bir kurumsal uygulama altında birleştiren teknolojik çözüm, olarak tanımlanmaktadır (Taşkın, 2004). Performans yönetimi; işletmenin süreçlerini, kritik bölüm ve programları ve çalışanlarını da içine alacak biçimde, örgütün toplam performansı üzerinde odaklaşır (<http://www.mapnp.org/library/contrllng.htm#anchor1667577>, erişim tarihi: 02.01.2005).

Örgütlerde performans yönetiminin etkinliği, işletmede herkes tarafından kabul edilen ve desteklenen bir yapıya sahip olmasına bağlıdır. Bu doğrultuda performans yönetiminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performansları yükseltmek olmalıdır (Sarıkaya, 2002: 105).

Diğer bir anlatımla, işletmelerde performans yönetimiyle ilgili olarak akıldan çıkarılmayacak en önemli nokta; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması, öte yandan hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. Buna göre, işletmeler amaç ve hedeflerini başlangıçta çok iyi anladıklarında, örgütteki tüm çalışanların bu doğrultuda motive edilmesi ve bu amaç ve hedeflerin sahiplenilmesi çok daha kolay olacaktır. Performans yönetiminin temel prensibi bu gerçeğe dayanmaktadır (Çırak, 2004).

Performans yönetiminin işletmelere sağladığı faydaları ise şu şekilde özetlemek mümkündür (McNamara, 2005):

- Performans yönetimi, davranış ve faaliyetlerden ziyade sonuçlar üzerinde odaklanmaya imkan verir.

- Örgütsel faaliyetlerin ve süreçlerin işletmenin amaçları doğrultusunda düzene sokulmasını sağlar.
- Anlamlı ölçümler geliştirilmesine yardımcı olur.

Costello'ya (1994) göre, işletmelerde performans yönetiminin şu konuları içerdiği söylenebilir (Costello, 1994: 58):

- İşletmenin amaç ve hedefleri ile yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak ve amaç ve hedefleri analiz ederek örgütsel performansta kalıcı gelişmeler elde etmek,
- İşletmedeki tüm çalışanlarla, işletmenin amaç ve beklentileri doğrultusunda iletişim kurmak,
- Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve bireylerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda üzerine düşen görevin farkında olmasını sağlamak (Çolak, 2004),
- İşletmenin sunmuş olduğu mal ve/veya hizmet kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür düzeltme uygulamaları yapılacağını saptamak ve uygulamak,
- Sürekli geri bildirim ile, örgütsel performansa ilişkin doğru ve objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak.

Performans yönetimi, işletmelerde mevcut ve geleceğe ilişkin olarak yürütülmekte olan işlerin durumunu belirlemede en etkin yönetim aracıdır. Performans yönetiminde, bir taraftan işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi amaçlanırken, diğer taraftan da bu hedeflere ulaşmada tüm örgüt çalışanlarının ortak katılımı ve bu doğrultuda adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilebilmelerine yönelik motive edici bir çalışma ortamının oluşturulması temel alınır (Salt, 2002: 5).

Performans yönetimi anlayışında işletme yönetiminin görevleri, üç ana başlıkta özetlenebilir. Bunlar:

- İşletmenin ortak amaçlarını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarına da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,



- İşletme içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

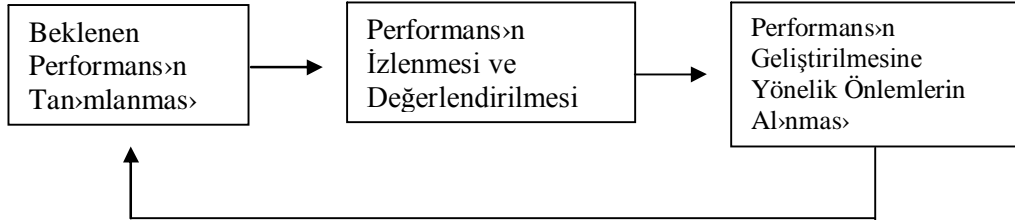
Performans yönetiminde yukarıda ifade edilen bu görevler, geleneksel yönetim görevlerinde olduğu gibi, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon, kontrol ve denetim işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin büyük bölümü, biçimsel performans yönetimi sürecini uygulamadan uzak ya da yetersiz kalmaktadır. Genelleme yapılırsa, bu işletmelerde görevlerin çerçevesi “bu yıl kârımız, o halde iyi durumdayız” ya da “bu yıl kârımız düşük, bazı maliyetlerimizi kısmalıyız” gibi basit sinyallere dayalı kararlarla ve mevcut performansın geçmiş ya da standart performanslarla veya en iyi rakiplerin performansları ile karşılaştırılması sonucunda görülen sapmaları kontrol altına alma gibi çabalarla sınırlanmaktadır. Oysa, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla yürütülen performans yönetimi, başlı başına özel bir süreci ifade etmektedir (Sıldıroğlu, 2000: 7-8). Dolayısıyla, işletmelerde performans yönetimini bir süreç olarak düşünmek gerekmektedir.

### **1.2.2 İşletmelerde Performans Yönetimi Sürecinin Aşamaları**

İşletmelerde performans yönetimi süreci; örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal ve coğrafi koşullar içerisinde, kısa ve uzun dönemli kârların göz önünde tutularak (örneğin, belirlenen yıllık devir hızı, kârlılık hedefleri, 5 yıl içinde ulaşılmak istenen nokta gibi) işletme faaliyetlerinin ve kaynaklarının optimize edilmesini sağlamayı amaçlayan bir yönetim biçimidir (Yılmaz, 2004). Performans yönetimi, işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi için ortaya çıkan performans sorunlarını belirlemeyi ve bunları gidermek için olası çözüm yolları üretmeyi amaç edinmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yüzden performans yönetimi süreci, performans geliştirme planlarıyla birlikte, performans bileşenlerini sürekli kontrol altında tutan bir oluşumu öngörmektedir (Kocabaş ve Turhan, 2002: 56).

İşletmelerde performans yönetimi süreci en basit biçimiyle Şekil 4'teki gibi gösterilebilir:

**Şekil 4: Performans Yönetimi Süreci**



**Kaynak:** Başak Bayar, “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”,  
<http://www.ntvmsnbc.com/news/270331.asp>, erişim tarihi: 14. 06. 2004)

Şekil 4'te gösterilen bu model, geçmişte yaşanan deneyimlere göre geliştirilmiştir. Buna göre, performans yönetimi sürecinde üç ana süreç önerilmektedir. Bunlar; beklenen performansın tanınması yani performans planlama; performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi, yani süreç iyileştirme ve performansın geliştirilmesine yönelik önlemlerin alınması, yani performansın yeniden gözden geçirilmesidir.

İşletmelerde performans yönetimi sürecinin içeriği şu şekilde özetlenebilir (Sıldıroğlu, 2000: 8):

- İşletmenin geleceğine yönelik vizyon oluşturmak;
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik strateji belirlemek ve planlamak;
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak;
- Hedeflenen yere gidilip gidilmediğini ve nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemi tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak; ve
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

İşletmelerde performans yönetimine ilişkin bu sürecin nasıl işlediği, hangi aşamalardan oluştuğu Şekil 5'te gösterilmektedir. Şekil 5 incelendiğinde, işletmelerde performans yönetimi sürecinin temelde geleneksel yönetim işlevleri ile – planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol ve denetim – aynı olduğu görülecektir.

### Şekil 5: İşletmelerde Performans Yönetim Süreci

**Kaynak:** Kocabaş, Turhan, Ön. Ver., s. 57.

Şekil 5'te görüntülenen bu süreç kısaca şu şekilde açıklanabilir: İşletmelerin uzun vadeli stratejileri ve vizyonları, onların amaçları şeklinde şekillendirir. Performans yönetiminin ilk aşaması, amaçların açık bir şekilde belirlenmesidir. Daha sonra, bu amaçlara ne derece ulaşıldığını ölçmek için kullanılacak performans göstergeleri belirlenir. Belirlenen bu performans göstergelerine göre, mevcut performans düzeyi ölçülür ve eksik yanlar belirlenir. Bu eksikliklerin giderilmesi için performans geliştirme planlarının hazırlanması bir sonraki aşamadır. Bu plan uygulanır ve tekrar değerlendirme yapılarak süreç yinelenir (Kocabaş, Turhan, 2002: 57).

Bununla birlikte, sistemin üretim ya da hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme, değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin, hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu, ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir.

Söz konusu açıklamalardan da görüldüğü gibi, performans yönetim süreci, sürekli işleyen bir kısır döngü içinde (performansın planlanması, uygulanması (yani ölçme ve değerlendirme), koordinasyonu, kontrol ve denetimi) sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir örgütsel düzeni ifade etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde işletmelerde performans yönetimi süreci ana hatlarıyla incelenmektedir. Tez çalışmasının ikinci bölümünde konu, kat hizmetleri yönetimi ile bağlantılı olarak etraflıca incelenecektir.

### 1.2.2.1 Planlama Aşaması

En basit tanımlamayla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir (Palmer ve Winters, 1993: 32). Planlama, işletmenin amaçlarını ortaya koyarak, bu amaçlara nasıl ulaşacağını belirleme sürecini ifade eder (Wright ve Noe, 1996: 6). Bir başka deyişle, planlama ile, gelecekte ulaşılacak istenen amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için yürütülmesi gereken faaliyetlere önceden karar vermeye yönelik bir durum analizinin yapılması amaçlanır (Bateman, 1990: 18).

İşletmelerde yürütülen planlama işlevinde, örgütün amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yönelik bilgiler toplanır. Bu nedenle planlamanın, performans yönetim sürecinin ilk ve en önemli fonksiyonu olduğu söylenebilir (Efil, 1998: 74).

Planlama sürecinin ilk aşamasında işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi söz konusudur. Çünkü, örgütsel performans değerlendirilirken, örgütün amaçların gerçekleştirme derecesine bakmak temel bir süreçtir.

Amaç en basit tanımlamayla, bir işletmenin ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durumu ifade eder (Eren, 2003: 167). Diğer bir tanıma göre amaçlar, işletmenin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlardır (Kölnç vd., 1997: 53). Amaçlar işletmenin varoluş nedeni ile ilgili olup, genel bir yol gösterirler.

Tosun (1990), işletmeye ilişkin amaçları; işletmenin bütününe ilişkin amaçlar ve bölümlere ilişkin amaçlar olmak üzere iki kısma ayırmaktadır. Ona göre, işletmenin bütününe ilişkin amaçlar; talep edilebilir bir mal veya hizmet üretmek, yeterli bir kâr sağlamak, işbirliği sistemine katılanların doyumunu sağlamak, ortama uyum sağlamak ve yenilik yaratmak gibi unsurları kapsarken; bölümlere ilişkin amaçlar, işletmedeki tüm departmanların amaç ve hedeflerini ifade etmektedir (Tosun, 1990: 276-281).

Öte yandan, işletmelerin amaçları da farklılık gösterir. Kohn örgütsel amaçları şu şekilde sıralamaktadır (Efil, 2002: 122):

- İşletmenin devamını sağlama,
- Mal ve hizmet üretme ve pazarlama,
- Örgütsel açıdan büyüme ve gelişme,

- Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini (Duygulu, 2003)
- İyi bir kamuoyu yaratma,
- Yenilik,
- Değişim ve çevreye uyum sağlama.

Türkiye’de 100 büyük işletmede üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin öncelikli amaçları tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda bu araştırma sonuçlarından elde edilen veriler yer almaktadır:

**Tablo 1: Türkiye’deki İşletmelerin Örgütsel Amaçları**

Amaçlar	Yüzdesi (%)
Verimlilik	17.5
Yenilik	15.4
Mevcut Pazara Nüfuz	13.4
Pazar Çeşitleme	9.2
Daha İyi Nakit Akışı	9.2
Net Kar	9.2
Prestij	6.2
Personele İmkanlar	6.2
Tüketiciyi Korumak	6.2
Güvenlik	5.1
Otonomi	2

**Kaynak:** Erol Eren vd., (1997), “İşletmelerde Planlama ve Kontrol Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Nisan, s. 20.

Tablo 1 incelendiğinde, Türkiye’deki işletmelerin örgütsel amaçlarının, ağırlıklı olarak verimli çalışma ve yenilik yaratma üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, işgörenlere sağlanan imkânlar, tüketiciyi koruma, güvenlik ve otonomi gibi amaçların düşük oranlarda tercih edildiği dikkati çekmektedir.

Amaçlar, işletmenin ulaşmayı arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanırken; hedefler ise, amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumları ifade etmektedir (Eren, 2002: 9).

İşletmelerde, örgüt ve birimler açısından olmak üzere her düzeyde hedefler belirlenebilir. Örneğin, işletme kâr amacını belirler, üretim bölümü istenen sayıda ve kalitedeki herhangi bir ürünü belirlenen maliyette üretmeyi hedefler. Ancak burada, amaç ve hedeflerin birbiriyle uyumlu olması önem taşır. Hedefler, planların sonuç noktalarıdır (Akal, 2003).

Drucker, örgütsel hedefleri yedi ana başlık altında toplamıştır. Bunlar (Duygulu, 2003);

a) Pazarların belirlenmesi, b) Yenilik, c) Verimlilik, d) Fiziksel ve finansal kaynaklar, e) Kârlılık, f) Yönetici yetiştirme ve geliştirme g) Halka karşı sorumluluktur.

İşletmelerde amaçların belirlenmesi genellikle tepe yönetiminin görevidir (Eren, 2003: 168). Türkiye'deki işletmeler üzerinde yapılan bir araştırma bu tezi doğrular niteliktedir. Bu çalışmada Türkiye'deki işletmelerin planlama ve kontrol faaliyetleri incelenmiş ve amaçları belirleme bakımından tepe yönetiminin % 35.26'lık bir oranla ilk sırada yer aldığı, bunu sırasıyla genel müdür (% 30.49) ve müdürler kurulunun (% 13.16) takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Eren vd., 1997: 21).

Ancak, her ne kadar işletmelerde yaygın olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesinde üst yönetim etkin bir rol oynasa da, yöneticilerin, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanların da katılımını sağlaması ayrı bir önem taşır. Çünkü, örgütsel performans açısından istenen başarı, çalışanların, ulaşılması gereken amaçların doğru, adil, açık ve ulaşılabilir görmesi durumunda gerçekleşecektir (Salt, 2002: 6). Bir başka deyişle, amaç ve hedeflerin belirlenmesi her ne kadar üst yönetimin sorumluluk alanında da olsa, bunların tüm örgüt çalışanlarıyla paylaşılması ayrı bir önem taşır. Çünkü böyle bir durumda astlar, kendi başlarına doğru kararlar alabilirler ve neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı konusundaki belirsizlikten kurtulabilirler. Böyle bir durumda yönetici ise, ayrıntılardan kurtularak kendi asli fonksiyonları ile ilgilenebilme imkânına sahip olur (Örücü, 2003: 78). Bu açıdan bakıldığında, işletmede performans yönetiminin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve performans yönetimi ile ulaşılmak istenen amaçların örgütteki tüm işgörenlerce benimsenmesi önemlidir.

Öte yandan, genelde birçok işletmenin ortak birtakım amaç ve hedeflere sahip olduğu görülmektedir. Bunlar (Koçel, 2003: 132):

- Yıl sonu itibarıyla istenen satış tutarına ulaşmak,
- Yıl sonu itibarıyla önceden belirlenen pazar payına ulaşmak,
- Dönem sonunda bilançonun arzulan şekilde gerçekleşmesini sağlamak,
- Yıl sonu itibarıyla istenen üretim miktarına ulaşmak,
- Dönem sonu itibarıyla arzulan işgören sayısına sahip olmak.

Örgütler açısından amaç ve hedeflerin doğru belirlenmesi;

- Önceliklerin tanımlanması,
- Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için adımların planlanmasını,
- Amaç ve hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini ve
- Örgütsel performansın etkin bir şekilde ölçülebilmesini sağlar (Salt, 2002: 6).

Ancak, bu amaç ve hedeflere ulaşmak da kolay değildir. Bu amaç ve hedeflerin işletmelerde kuşkusuz belirli bir sıra içinde ve uyumlu biçimde oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada işletmelerde vizyon ve misyon kavramlarını incelemek yerinde olacaktır.

Vizyon kavramı latince “visio” kelimesinden gelmekte olup, Türkçe’de gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumu ifade etmektedir (Görmüş, 2002: 87). İşletme açısından ise vizyon, örgütün gelecekte kendini görmek istediği yerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. İşletmenin gelecekte elde edeceği kâr oranları, hedeflediği pazar payı, büyüme hedefi vb. vizyona örnek olarak gösterilebilir

Öte yandan, işletmede belirlemiş olan vizyonun, tüm çalışanlarca benimsenmesi de ayrı bir önem taşır. Bu durum, işletmelerde vizyon paylaşımını gündeme getirir. Vizyon paylaşımı, işletme genelinde öğrenmeye olan odaklanmayı temsil etmektedir. Verona’ya (1990) göre, bir vizyon paylaşımı olmaksızın örgüt üyelerinin öğrenmesi muhtemelen daha az anlamlı olmaktadır. İşletmelerde yaygın olan bir sorun da, birçok yaratıcı düşüncenin, ortak bir yönün eksikliği nedeniyle asla uygulama şansı bulamamasıdır. İşletmelerdeki farklı ilgi odakları nedeniyle, büyük fikirler uygulamaya dönüştürülememektedir. Bu nedenle, olumlu bir öğrenme ikliminin oluşturulabilmesi ve yeni bilginin başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilebilmesi, örgütsel vizyon açısından paylaşım odaklanmayı gerektirmektedir (Keskin, 2004: 381).

Diğer bir deyişle, işletmelerde performans yönetiminin başarısı, örgütte karar üreten tüm bireylerin ortak bir vizyon çerçevesinde hareket etmelerine bağlıdır. Aksi halde, yani alınan kararların karşıt yönlerde olması durumunda, tutarsızlık ve kargaşa ortaya çıkabilecek ve kurumsallaşmama şikayetleri yaygınlaşabilecektir. Bu nedenle, ortak bir tarzda referans oluşturması açısından örgütsel vizyonun tüm astlara iletilmesi, çağdaş yöneticinin en önemli işlevlerindedir (Demir, 1999: 95).

Misyon ise; sözlük anlamıyla, “bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev” (Redhouse, 1995: 266) olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak ise misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini ve işletmenin varlık nedenini ifade eder (Koçel, 2003: 128-129). İşletmeler belli bir amaç için kurulurlar. Bu amaç işletmelere göre farklılık göstermekle birlikte, örgütün varlık nedeninin çalışanlarca anlaşılmasını sağlayan bir temel bulunmaktadır. Bu temele, işletme misyonu denir (Wright, Pringle, Kroll, 1992: 45).

Misyon, toplumsal bir işlevi yerine getirmekle ilgilidir ve işletmenin varoluş nedenini, bu faaliyetin yerine getirilmesi oluşturmaktadır (Eren, 2003: 169). Bir başka deyişle; işletmelerin kârlılık, büyüme, süreklilik gibi amaçlarının yanı sıra sosyal amaçlarının da olduğu bilinmektedir. Misyon kavramı, bu amaçlar etrafında faaliyet gösteren işletmelerin hangi yönlerini vurgulayacakları ile ilgilidir. Bu bağlamda misyon, işletmenin var olma nedenini ifade etmektedir (Ataman, 2001: 218).

Performans yönetimi, bir işletmenin misyonunu ve vizyonunu yerine getirmesi açısından kritik bir başarı faktörüdür. Bu süreçteki olası bir başarısızlık; müşteri ve çalışan tatmini, sistem performansı ya da etkili finans yönetimindeki belirgin düşüşlerle kendini gösterecektir (Salt, 2002: 4). Bu nedenle, işletmelerde performans yönetiminin etkinliği, önceden belirlenmiş olan misyon ve vizyonun gerçekleşmesi ve amaç ve hedeflere ulaşma düzeyinin derecesi ile doğru orantılıdır. Performans yönetiminin etkinliği, bu düzeyin derecesinin yüksek olmasına bağlıdır.

İşletmelerde performans yönetim süreci esnasında, örgüt performansının geliştirilmesine yönelik geliştirilen plan doğrultusunda, örgütün amaç ve hedefleri belirlendikten sonra, bu amaç ve hedeflere yönelik performans ölçütlerinin ortaya konulması gerekir.

Performans ölçütleri; işletmenin strateji, hedef ve iş planlarının gerçekleştirilebilmesi için, hangi alanlara önem verilmesi gerektiğini gösteren, örgüt, bölüm/birim ve bu kapsamda bireysel hedeflerin belirlenmesi için tanımlanmış göstergelerdir (<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id-7528>, erişim tarihi: 12.01.2005).

Performans izleme sistemlerinde bugün kullanılmakta olan ölçütlerin büyük bölümü, 1990’lı yılların başında geliştirilmiştir. O dönemde, bu ölçüt ve sistemlerin amacı; vergi geliri, güvenlik ve değişim komisyonu gibi performans göstergeleriyle ilgili olarak dış gruplara bilgi sağlamayı içeriyordu (Nicholas, 1998: 742).



Yönetim disiplininde işletme performansına ilişkin araştırmalar, 1995-2000 yılları arasında, örgütsel performans ölçüm sistemlerinde değişim yaşandığını göstermektedir. Söz konusu değişim, birçok işletmenin daha iyi bir performans ölçüm sistemine sahip olmak için farklı performans ölçütlerine yönelmelerine neden olmuştur. Ancak bunlardan çok azı, bu değişikliği kendi yapısına adapte edebilmeyi başarabilmiştir. Oysa işletmelerde performans ölçüm sisteminin dinamik bir yapıya sahip olması, giderek değişen ve yenilenen performans ölçütlerinin, örgüte en etkin biçimde uyarlanması zorunlu kalmaktadır (Kennerley, Neely, 2002: 1222).

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, işletmelerde kullanılacak performans ölçütleri, küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında örgütleri başarılı kılacak bir yapıya sahip olmalıdır. Wisner ve Fawcett (1991), birçok Amerikan işletmesinin, katma değer yaratan sistemlerini bütünleşik hale getirdiklerini ve tam zamanında üretim ile bilgisayarla entegre üretim felsefesini kabul ettiklerini, sonuç olarak bu yeni çevresel koşullarda karar verirken, gerekli olan tüm bilgileri sağlamada yetersiz kalan, geleneksel performans ölçme sistemlerini terk ettiklerini belirtmiştir (Wisner, Fawcett, 1991: 5).

Lohman vd. (2004) ise, günümüzde işletmelerde performans yönetiminin ve bu bağlamda performans ölçütlerinin çok daha önemli hale geldiğini belirtmekte ve böyle bir ortamda işletmede performans gelişiminin, geleneksel ölçütlerle, yeni ortaya çıkan performans kriterlerinin en iyi şekilde bütünleştirilebilmesine dayandığını ifade etmektedirler (Lohman, Fortuin, Wouters, 2004: 267).

Aslında tüm bu açıklamalarda vurgulanmak istenen; stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, dönemsel kararları yönlendiren performans ölçütlerinin esnek, uygulanması kolay, zaman boyutunu içeren, tüm yönetsel düzeyler tarafından açık bir şekilde tanımlanmış ve işletmenin stratejik amaçlarından türetilmiş bir yapıya sahip olması gerektiğidir (Dağdelen, 1997: 55).

Performans ölçütleri belirlendikten sonra, işletmenin mevcut performans düzeyinin ortaya konması gerekir. Söz konusu çalışma, işletmede performansın geliştirilmesi ile ilgili kararlara önemli yol gösterecektir (Dağdelen, 1997: 87).

İşletmede mevcut performans düzeyi belirlenirken, dikkat edilecek iki nokta vardır: Birincisi, bir önceki aşamada belirtilen performans boyutlarını doğru seçmektir. Eğer bu göstergeler doğru seçilmezse, bulunan değerler gerçek durumu

yansıtmayacaktır. İkinci önemli nokta ise, performans yönetimi sürecinin son aşaması olan performansın değerlendirilmesi (yani geri bildirim) ile bu aşamadaki mevcut performansın belirlenmesi için aynı göstergeleri kullanmaktır. Böylece, içinde bulunulan mevcut durum ile, ulaşılması amaçlanan noktalar daha geçerli olarak tespit edilecektir (Kocabaş, Turhan, 2002: 57).

### 1.2.2.2 Uygulama Aşaması

Sürekli bir değişim ve gelişim içinde olan günümüzün rekabetçi iş ortamında, ayakta kalabilmek için başarılı olmak kaçınılmazdır. Şüphesiz başarı da, işletmenin kendi stratejilerine göre hedefler belirlemesi ve bu hedeflerine ulaşabilmesi anlamını taşımaktadır. Bunu yaparken de “ölçme” kavramı ortaya çıkmaktadır. Burada ölçülmesi gereken “performans”tır (Baki, Şimşek, 2004).

Performans ölçmenin, modern yönetim anlayışında çok daha önem kazandığı söylenebilir. Amerikalı yöneticiler arasında çok yaygın olan “ölçülen yapılmıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” deyimleri, ölçümlerin işletmeler açısından önemini açık bir şekilde vurgular niteliktedir (Robson, 2004: 511).

Performans ölçümü, örgütlerin veya bireylerin, amaçlarına ulaşmada ne derece başarılı olduklarını belirleme sürecidir. Bir başka deyişle performans ölçümleri, işletmelerde her bir amaca ulaşma derecesinin sayısal ve niteliksel açıdan göstergelerini ifade etmektedir (Sinclair, Zairi, 1995: 50).

Performans ölçümleri, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından üretim süreçlerinin değerlendirilmesi, kontrolü ve geliştirilmesi amacıyla yapılan ölçüm faaliyetlerini içermektedir (Ghalayini, Noble, 1996: 63). Geçerli ya da makul bir performans ölçümü, işletmenin faaliyetlerine ilişkin olarak etkili bir tanımlama yapabilmesini sağlamakta, stratejilerini yerine getirme ve çalışanlara yol gösterme imkânı vermekte ve ödüllendirmeler için bir temel sağlamaktadır (Malina, Selto, 2004: 442).

Brignall (1992), bir örgütün değişikliğe odaklanma girişiminde performans ölçümünün oldukça önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir (Amaratunga, Baldry, (a), 2002: 217). O'Mara vd. (1998) ise, performans ölçüm sisteminin, yöneticilerin, planlanan faaliyetleri yerine getirmelerini ve bunları uzun süre sürdürmelerini

sağladığını ve bu sistemin, işletmenin uzun dönem gelişimi üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır (O'Mara, Hyland, Chapman, 1998: 178). Benzer bir yaklaşımla, Nair vd. (1990), ise, performans ölçümlerinin, işletmenin önceden belirlemiş olduğu stratejileriyle uyumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir (McNair, Lynch, Cross, 1990: 28-36) .

Performans ölçümü ve denetimi, özenli bir bilgi elde etme yolu ve bir yönetim aracıdır. Bir işletme, hedeflerini çok iyi tespit etmiş ve çok iyi bir sistem kurmuş olabilir. Fakat yaptıkları seviyelerini ölçemiyor ise, o ana kadar gerçekleştirilen faaliyetlerin pek fazla anlamı olmayacaktır. İşletmelerde performans ölçümleri (Sarıkaya, 2002: 103):

- İşlerin ne kadar iyi yapıldığını,
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığını,
- Gerçekleştirilen işlerin, önceden belirlenen amaçlara katkı,
- Bu işlerin örgüt performansına etkisini,
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanıp sağlanmadığını,
- Hedeflerden sapma düzeyini ve
- Doğru yönde gidilip gidilmediğini, göstermektedir.

Fawcett ve Cooper (1998), performans ölçümünün, herhangi bir işletmenin başarısı için kritik bir konuyu oluşturduğunu ifade etmektedir. Onlara göre bu ölçümler işletmenin kendi faaliyetlerini anlamasına imkân vermekte, davranış geliştirmekte ve rekabet gücünü artırmaktadır (Gunasekaran, Williams, McGayohy, 2005: 523).

Ancak Hayes vd. (1995), günümüzde birçok ölçüm sistemlerinin, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için ihtiyacı olan bilgileri sağlayabilmekten yoksun oldukları ifade etmektedirler. Onlara göre, bir performans ölçüm sisteminden elde edilmesi gereken iki çeşit bilgi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletme performansında hangi oranda gelişme kaydedildiğinin kontrol amaçlı olarak belirlenebilmesidir. Bunun için, “performanstaki gelişim oranımız nedir” sorusuna yanıt aramak gerekir. İkincisi ise, işletmenin içinde bulunduğu rekabet koşullarıyla ilgilidir. Birçok sistem, performansını kendi iç standartlarıyla karşılaştırmaktadır. Ancak, bir pazar yerinde rekabet avantajı sağlamanın temel koşulu, rekabetçi firmaların performans ölçütlerini açığa çıkarabilmeye bağlıdır (Hayes, Weelwright, Clark, 1995: 153).

Performans yönetimi anlayışında ölçüm sistemleri; performansı geliştirmeye yönelik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedeflerin temel alınarak kurulmasına ve işletme performansının, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına göre ölçülebilmesine imkân sağlar (Akal, 2003). Öyle ki, günümüzde dünyadaki en iyi örgütler, kendi başarılarının arkasında ölçümlerin çok önemli bir role sahip olduğunun farkına varmış durumda olup; performans ölçümünü bir zorunluluk olarak görmektedirler (Gunasekaran, Williams, McGayohey, 2005: 523).

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin başarısında, performans boyutlarının iyi anlaşılmasının etkisi büyüktür. Ölçüm ve denetimler; yönetime, planlama ve karar almada ve sisteme müdahale edilmesi gerekli olan yerlerin belirlenmesinde önemli katkı sağlamaktadır.

İşletmelerde uygun tasarlanmış performans ölçümleri, örgütsel performansın gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki faydaları sağlar (Sinclair ve Zairi, (b), 1995: 44):

- Performans ölçümü, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesini sağlar,
- Performans ölçümleri, işletmede kaynakların ne derece etkin kullanıldığını, bir başka deyişle; mevcut durumun, önceden belirlenen plana uygunluğunu gösterir (Amaratunga ve Baldry, (b), 2002: 330),
- Performans ölçümü, örgütü bir bütün olarak değerlendirebilme imkânı verir,
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir ölçüt oluşturur.
- Süreç, ürün ve kaynaklardan elde edilen kazanımların tanımlanması ve geleceğe ilişkin kıyaslamalar için bir temel oluşturmasını sağlar (Amaratunga ve Baldry, (b), 2002: 330),
- Performans ölçümleri, karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler,
- Örgütün gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme (feedback) sağlar.

Örgütsel performansın iyileştirilmesi ve işlerin doğru yapılabilmesi için, işletmelerde performans ölçümü ile ilgili kararların doğru alınmış olması gerekir. İyi bir

performans ölçümünde olması gereken nitelikleri aşağıdaki tabloda incelemek mümkündür (Kabaday›, 2002: 67).

**Tablo 2: Performans Ölçütlerinin Özellikleri**

**Kaynak:** Ebru Tümer Kabadayı, (2002), “İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, s. 67.

Bir başka yazar ise, işletmelerde performans ölçüm sistemlerinin başarıyla kullanılabilmesi için sahip olmaları gereken nitelikleri şu şekilde sıralamıştır (Amaratunga, Baldry, (a), 2002: 217):

- Sistem, işletmenin hem iç hem dış çevresiyle ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir.
- Sistem, performans düzeylerindeki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler, gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.
- Ölçüm sistemleri, iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır.
- Performans ölçümünün başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt içi amaçlara ve örgütün kritik bölümlerine öncelik verilmelidir.

- Sistemin maliyet etkenliği sağlanmalıdır. Bunun için, sistem olduğunca basit tutulmalđ; ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır.
- Ulaşılan amaçların ya da elde edilen kazanımların, ilerleme programları aracılığıyla devamı sağlanmalıdır.

Parker (2000) ise, performans ölçümünün temel esaslarını Şu şekilde tanımlamaktadır (Parker, 2000: 63):

- Performans ölçümlerinin, örgütsel strateji ile bir düzen içerisinde olmasına gerek vardır.
- Ölçümleme, örgütsel performans üzerinde etkiye sahip olmalıdır. Yani, performans ölçümleri işletmede amacı gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Ölçümler güvenilir olmalıdır.

Yukarıda belirtilen tüm bu unsurlar, genel olarak performans ölçütlerinde bulunması gereken temel özellikleri yansıtmaktadır. Bununla birlikte, geleneksel performans ölçütleri ile günümüz – yani geleneksel olmayan – performans ölçütleri arasında da birtakım farklılıklar bulunduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, kontrol edilemeyen dış etkenlerin, performans ölçütlerine günümüzde yeni özellikler kazandırdığı görülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki tablo, geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırmasını yansıtmaktadır.

**Tablo 3: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırması**

Geleneksel Performans Ölçütleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri
Geçmiş odaklıdır	Gelecek odaklıdır
Yalnızca finansal göstergelere odaklanır	Bütünsel performansa odaklanır
Sınırlı esnekliğe sahiptir	Daha esnektir
Maliyet azaltma üzerinde durur	Performans geliştirmeye odaklanır
Bireysel motivasyon ön plandadır	Grup motivasyonu sağlama üzerinde durur

**Kaynak:** Rolstadas, **Ön. Ver.**, s. 185.

Performans ölçütleri belirlendikten sonra; performans ölçüm ve denetim uygulamalarından sorumlu olan, diğer bir deyişle, işletmede performans ölçüm ve denetim faaliyetlerini yürütecek olan kişilerin belirlenmesi söz konusudur.

İşletmelerde performans ölçüm ve denetim sürecini gerçekleştirecek olan kişiler, performans planlama sürecinde görev alan çalışma grubu (yani üst yönetim) olabileceği gibi, ayrı bir grup da oluşturulabilir. Bu grupta, ölçüm teknikleri konusunda eğitilmiş

teknik elemanların yanında, analiz edilecek birimi çok iyi tanıyan çalışanlara da gereksinim duyulacaktır (Akal, 2000: 97). Bununla birlikte, üst yönetimin, performans geliştirme sürecine tüm çalışanların katılımını sağlaması ve performans artışlarını özendirici uygulamalarla desteklemesi başarı için oldukça önemli olmaktadır (Akal, 2000: 94-95).

İşletmede performans ölçüm ve denetimini gerçekleştirecek kişiler belirlendikten sonra, performans göstergelerinin seçimi aşamasına gelinir. Bu bölümde, işletmede örgütsel performansın hangi göstergelerden faydalanılarak ölçüleceği tespit edilmeye çalışılır.

Yönetim disiplinde işletme performansının genellikle iki grupta sınıflandırılması alışlagelmiş bir yöntem olarak kabul edilir. Bunlar; finansal ve finansal olmayan performans göstergeleridir (Phillips, 1999: 173). Araştırmacılar finansal ölçüt olarak; kârlılık, toplam satış, yatırım ve beşeri sermayenin geri dönüşü gibi göstergeleri kullanırken; finansal olmayan ölçütler olarak, pazar payı, yenilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve ürün kalitesi gibi göstergeleri kabul etmektedirler (Hoque, 2004: 486; Bergeron, Raymond, Rivard, 2004: 1009; Agus, 2005: 93; Fornell, 1995: 104).

Diğer taraftan, modern yönetim anlayışında, yukarıda sözü edilen bu performans göstergeleri dışında ya da bunlara ek olarak yeni göstergelerin de kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda modern işletmeler tarafından benimsenen yöntemlerden birisi de “yüksek performans puankartı” tekniğidir.

Dünya çapındaki işletmeler, işletmede finansal göstergelerin; çalışanların korunması, müşteri tatmini ve markanın tanınması gibi finansal olmayan faktörlerden direkt olarak etkilendiğini çok iyi kavramış durumdadırlar. Böyle bir ortamda sadece finansal raporlama yoluyla işletmenin performansını ortaya koymak mümkün olmamakta; yöneticiler, finansal performansa ilâve olarak, finansal olmayan bazı anahtar unsurlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Yüksek performans puan kartı, finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koymaya yarayan ve bilançoda olmayan bazı anahtar unsurları da yansıtan yönüyle günümüzün modern yöneticilerine büyük kolaylık sağlamaktadır (Bayraktar, 2005). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nin önde gelen seyahat acentalarından bir olan Mc Cord'da özel müşteri hesaplarının tutulmasından, müşterilerin farklı bölgelerde hangi seyahat

ürünlerini tüketmeyi tercih ettikleriyle ilgili bilgilerin toplanmasına kadar birçok alanda yüksek performans puan kartı tekniği kullanılmaktadır (Bayraktar, 2005).

Performans boyutlarına ilişkin göstergelerin seçimi sırasında şu unsurlardan yararlanılabilir (Akal, 2000: 109):

- Grup dışındaki danışmanlardan faydalanılabilir.
- Benzer işletmelerde kullanılan göstergelerden yararlanılabilir.
- Paket programlar olarak hazırlanmış ölçüm modelleri kullanılabilir.
- “İşi yapan kişi daha iyi bilir ve değerlendirir” görüşünden hareket ederek örgüt çalışanlarının (işgörenler ve yöneticiler) bilgi ve deneyimlerinden faydalanılabilir.

İşletmede tüm bu sayılan unsurlar dikkate alınarak performans ölçüm ve denetim sisteminde kullanılacak göstergeler belirlenebilir. Bundan sonraki aşama, performans ölçüm modellerinin belirlenmesidir.

Geçen 10-20 yıl içerisinde işletme performansı kavramının, dar anlamdaki kârlılık ve verimlilik boyutlarının yanı sıra, etkenlik, yenilik ve kalite gibi daha yeni boyutları da içeren bir kavram olarak algılanmaya başlanması, performans ölçümlerinde de değişik ve yeni yöntemlerin geliştirilmesine neden olmuştur. Bir başka deyişle, günümüzde birçok örgüt, geçmişten çok daha hızlı bir değişimin yaşandığının bilincine varmış durumdadır. Bu durum, birçok uzmanın, performans yönetiminde dikkate alınması gereken sayısız ölçümlerle ilgili ciddi bir kuşkuya sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu yazarlar, günümüzde işletmelerin çok hızlı bir değişim yaşadığını ve performans ölçmenin de bu değişimden etkileneceğini savunmaktadırlar (McNamara, 2005). Diğer taraftan, değişimler performans boyutlarının birden çok boyutuna ağırlık veren bir yapıya bürünerek, yeni performans ölçüm modellerinin ortaya çıkması şeklinde kendini göstermektedir.

Performansı değişik boyutları ve karmaşık yapısıyla ele alan bu modellerde temel görüş, işletmede toplam performansı geliştirmek amacıyla belirlenen örgütsel amaçlara yönelik gelişmelerin ölçülebilmesi ve değerlendirilmesidir (Akal, 2000: 283). Bununla birlikte, çok çeşitlilik gösteren bu performans ölçme modellerinin ayrıntılı olarak tek bir çalışma kapsamına alınması olanaksızdır. Bu nedenle burada, işletmelerde



en yaygın kullanılan performans ölçüm modelleri temel başlıklar altında değinilmekle yetinilecektir.

Buna göre bu yöntemler (Akai, 2000: 285-356):

- Toplam Faktör Verimliliği – Çok Faktörlü Ölçüm Modelleri
- Toplam Performans Ölçümü – Objektif Matriks Yöntemi
- Toplam Verimlilik Ölçümü – Üst Düzey Performans İçin Verimlilik Endeksi
- Verimlilik Maliyeti Görüşüne Dayalı Performans Ölçüm ve Denetim Modeli
- Performans Geliştirme Programları Çerçevesinde Bir Performans Ölçüm ve Denetim Modeli
- Maliyetlere Dayalı Toplam Performans Ölçüm Modeli
- Toplam Performans Ölçüm Modeli – Oran Ağacı
- Katma Değere Dayalı Performans Ölçüm Modeli
- Mali ve Ekonomik Analizler İçin Analitik Bir Model
- Firmalar arası Karşılaştırma Modeli
- Amaçlara Göre Yönetim
- İstatistiksel Performans Ölçüm ve Denetim Modeli – Kontrol Şemalarının Kullanım›

İşletmelerde performans ölçümüne ilişkin olarak nelerin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği belirlendikten sonra, ölçümlerle ilgili veri toplama sürecine geçilir.

Veri, herhangi bir olgu ya da nesneyi tanımlayan, bağlamdan, perspektiften ya da yargıdan bağımsız gerçeklerdir. Örneğin tek bir sayı, tek bir nota ya da tek bir kelime, tek bir veriyi ifade eder (Arat, 2000: 49).

Performans ölçümünde veri toplama aşamasına gelindiğinde birtakım soruların cevaplanması gerekir. Bunlar (Akai, 2000: 119-120):

- Hangi verilere ihtiyaç vardır?
- Bu veriler hangi kaynaklardan sağlanacaktır?
- Bu verileri en etkin ve verimli bir biçimde elde etme yöntemleri nelerdir?
- İstenen veriler işletmede halen toplanmakta mıdır?
- Mevcut olmayan veriler nerelerden hangi yöntemlerle toplanacaktır?
- Toplanan veriler nerede ve nasıl depolanacaktır?
- Veri toplamanın maliyeti ne olacaktır ve sonuç bu maliyete değecek midir?

- Verilerin toplanmasında kimler görevlendirilecektir; bu işin düzenliliği ve sürekliliği nasıl sağlanacaktır?

Performans ölçümünde veri toplama ve değerlendirme işleri belli bir disiplin istemektedir. Bu süreçte; verilerin güvenilirliği, doğru olarak ve zamanında kimler tarafından ve nasıl toplanacağı, bu verileri kayıt formuna ve bilgisayara düzenli ve güncel olarak kimlerin geçireceği ve değerlendirerek ilgililere sunacağı gibi konular, ayrı bir önem taşır.

Bu açıdan bakıldığında, işletmelerde performans ölçümüne ilişkin veri toplama sisteminin bilgisayar destekli olarak hazırlanması, özellikle teknolojik yeniliklerin etkisini iyiden iyiye hissettirdiği günümüzde, işletmelere büyük yararlar sağlayacaktır. Bu noktada, işletmelerde performans ölçümüne ilişkin bir veri tabanı oluşturmak gerekir.

İşletmelerde veri tabanının oluşturulma nedeni, örgüt veya herhangi bir kişinin, sonradan ihtiyaç duyacağını düşündüğü bilgileri kaydetmek ve gerektiğinde bu bilgilerden istediği şekilde çıktı veya raporlar elde etmektir (Başdin, 2002: 50). Bu veri tabanlarında, performans ölçümünde kullanılacak göstergeler için ölçülmesi ve toplanması gereken verilerin listesi yer alır. Bu liste bir çizelge biçiminde hazırlanır. Çizelgeler ise, ölçümlerin kapsamına göre tüm örgüt, bölümler, ürünler, etkinlikler, çalışanlar vb. için ayrı ayrı hazırlanmalıdır. Çizelgelerde ayrıca, verilerin ismini, tanımlarını ve kaynağını gösteren ayrı bir bölüm de yer almalıdır.

Performans ölçüm ve denetiminde kullanılacak verilerin önemli bir kısmı, bu veri tabanlarından yararlanılarak, işlerin gerçekleştirildiği yerlerde ve bürolarda çalışanlar tarafından üst yönetim için toplanıp kaydedilmektedir. Daha sonra ise, toplanan bu veriler, çeşitli ölçme tekniklerinden faydalanılarak amaca uygun olarak kullanılmaktadır (Akal, 2000: 127-128).

Tüm bu çalışmalar tamamlandıktan sonra uygulamaya geçilebilir. Veriler toplanmaya başlar, işlenir ve yönetimin ve teknik kadronun kullanımına sunulur.

### **1.2.2.3 Eşgüdümleme Aşaması**

Eşgüdümleme ya da koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve

işbirliğinin sağlanmasıdır (Efil, 2002: 174). Bir başka tanıma göre ise koordinasyon; bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir (Dinçer, Fidan, 1996: 157).

Eşgüdümleme, işletmelerde performans yönetimi açısından da ayrı bir önem taşır ve sürecin tüm aşamalarında kullanılır. Örneğin, hazırlık aşamasında düzenlenen planlar ve örgütlenme faaliyetleri işletmede bir denge kurmaya çalışır. Bu denge, eşgüdümleme işlevi aracılığıyla fiziksel öğelerle insan faktörü arasında olabileceği gibi, çeşitli kademeler ve bölümler arasında da kurulmaya çalışılır.

Öte yandan, uygulama aşamasında performans ölçüm ve denetim sistemlerinin belirlenmesinden, performans ölçüm ve denetimini yapacak kişilerin seçimi ve göstergelerin belirlenmesine kadar, örgütte çeşitli bölümlerdeki işler ve kişiler arasında kurulan ilişkilerdeki uyum ve işbirliğinin sağlanması gerekir. Bununla birlikte, gerek performans ölçüm modelleri belirlenirken, gerekse performans ölçümüne ilişkin veri toplama sürecinde, örgüt sistemine uygun modellerin belirlenmesi ve en uygun veri toplama yönteminin seçilmesi, işletmede belli bir eşgüdümlemenin sağlanmasını gerektirir.

Performans yönetiminde koordinasyon, örgütte karışıklıkların önlenmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Koordinasyon; planda belirlenen ilke ve kurallarda sapma olmaksızın uygulanması, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözümünde etkin bir fonksiyondur.

#### **1.2.2.4 Kontrol ve Geri Besleme Aşaması**

Kontrol işlevi, ister geleneksel yönetim anlayışında ister performans yönetiminde kullanılsın aynı anlamı taşımakta ve genel itibarıyla tüm sistemlerin yapısı içerisinde mutlaka yer almaktadır. Sistemlerin amacı, belli bir görevi yerine getirmektir. Kontrol işlevinin amacı ise, önceden planlarla belirlenmiş olan bu görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğini belirlemektir.

Bir başka deyişle kontrol, belirlenen amaçların ne ölçüde başarıldığının belirlenmesi ve gerekli durumlarda düzeltici tedbirlerin alınması ifade etmektedir (Dinçer, Fidan, 1996: 157).

Diğer bir tanıma göre ise kontrol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın, daha önceden belirlenen amaçlara uygunluğunun ölçülmesi şeklinde açıklanmaktadır (Ataman, 2001: 553).

Söz konusu tanımların ortak noktası, kontrol işlevinin, bir faaliyeti önceden belirlenen amaçlara yöneltmede yol gösterici bir süreç olduğudur. Bu süreçle ilgili olarak, önceden belirlenen standartlar gerçekleşen durumla karşılaştırılıp gerekli düzeltmeler sağlanır. İfade edilen bu durumu şekil 6’da görmek mümkündür.

### **Şekil 6: Belirlenen Standartlarla Mevcut Durumun Karşılaştırılması**

**Kaynak:** Efil, (2002), **Ön. Ver.**, s. 187.

Kontrol standartları önceden somut, sayısal ve yoruma gerek kalmayacak şekilde belirlenmişse karşılaştırma yapmak kolay olur. Örneğin, 10.000 adet olarak belirlenmiş satış standardını 9.000 adet olarak gerçekleşen mevcut performans ile karşılaştırmak nispeten daha kolaydır. Ancak, “pazar payını önemli ölçüde artırma” olarak belirlenmiş bir standardın ne kadarlık bir artışın önemli sayılacağı konusuna bir açıklık getirmediği de gerçektir (Griffin ve Pustay, 1999). Bu yüzden, işletmede performans standartlarının mümkün olduğu kadar somut bir şekilde belirlenmesi, kontrol işlevinin etkinliğinin artmasına açısından önemli olmaktadır. Bu açıklamalara göre, performans yönetiminde kontrol işlevinin şu öğelerden oluştuğu söylenebilir (Akal, 2000: 69):

- İstenilen performansın belirleyicileri: Hedefler, amaçlar ve özellikle planlar
- Gerçekleşen sonuçların, ulaşılmak istenen performansla karşılaştırılması
- Düzeltme işlevi: Kontrolün temel yararı budur. Eğer gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda, istenenden daha farklı bir sonuç elde edilmiş ve buna

rağmen düzeltmeler yapılmamışsa, kontrol işlevinin hiçbir yararı olmayacaktır.

Özellikle kontrol işlevinin bu son ögesi, sistemde uygun değişiklikleri yapma açısından ayrı bir önem taşır. Çünkü kontrol, sistemdeki bu düzeni geri bildirim ile sağlar.

Geri bildirim kontrolü; faaliyet sona erdikten sonra, onu bir takım standartlarla karşılaştırarak eğer bir hata varsa gerekli düzeltmeleri yapmayı içerir. Bir başka deyişle, geri bildirim kontrolü, problemleri önlemez, onları olduktan sonra düzeltmeyi sağlar (Phatak, 1996).

Performans ölçüm sistemi, sürekli devam eden bir süreçtir. Bu durum, performans yönetim sürecinde örgütlerin, iç ve dış çevrede meydana gelen değişiklikleri sürekli izlemesini ve bunlara en kısa sürede gereken cevapı vermesini zorunlu kılmaktadır (Kuwaiti, 2004: 56). Benzer bir yaklaşımla, Edson (1988) ve Talley (1991), performans ölçüm sistemlerinin devamlı gelişme üzerinde odaklanmaya ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadırlar (Amaratunga ve Baldry, (b), 2002: 329). Dolayısıyla, bu yeteneğin işletme bünyesine kazandırılabilmesi, başarı için dikkate alınması gereken önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Sonuç olarak performans yönetiminin başarısı, önceden belirlenen performans geliştirme planlarının, sistemin sürekli gelişme ve yenilenme döngüsüyle ele alınıp kontrol edilerek uygulamaya geçirilmesine bağlıdır. Performans yönetimi sürecinin bu son aşamasında sağlanacak başarı, örgütteki bütün çabaların sonucunu belirleyecektir.

Burada temel ilke, performans ölçümlerinin gelişmelerle ilişkilendirilmesidir. Bu ise, tüm planlama sürecinde egemen olan ilkelere bağlı kalınarak sağlanacaktır. Bunlar; ölçümlerde uzman personel kullanılması, yönetim grubunun ve çalışanların sistem tasarımı ve uygulama aşamalarında katkılarının sağlanması ve sistemden etkilenen herkesin, önce gelişmenin, daha sonra da ölçüm ve değerlendirmenin amaçlandığına inanmaktadır (Akal, 2000: 132). Böylece performans yönetimi, sürecin ilk aşaması olan planlamadan son aşaması olan kontrol ve geri beslemeye kadar belli bir düzen içerisinde gerçekleştirilebilecek ve optimum sonuçlar elde edilebilecektir.

### 1.3 İşletmelerde Performans Boyutlarının Analizi

İlgili yazın incelendiğinde, performans kavramının tek bir boyut altında incelenmesinin işletme performansını yansıtmada yetersiz kaldığı görülmektedir (Flynn vd., 1994'ten aktaran Sarıkaya, 2002: 85). Bununla birlikte, örgütsel performansın nasıl tanımlandığı ve hangi kriterlerle ölçülmesi gerektiğine ilişkin olarak, çeşitli yazarlar tarafından farklı görüşler ortaya atılmıştır. Söz konusu yazarlar tarafından ortaya atılan bu farklı görüş ve yaklaşımlar, örgütsel anlamda performansın belirlenmesinde dikkate alınması gereken göstergeler veya performans boyutları hakkında önemli ipuçları vermektedir. İşletmelerde performans boyutlarının belirlenmesi açısından bu yazarların örgütsel performansa ilişkin yaklaşımları şu şekilde özetlenebilir (Bakoğlu, 1999: 32-39):

Bourgeois ve Eisenhardt (1988), yüksek düzeyde belirsiz çevrede faaliyet gösteren işletmelerin stratejik karar verme süreçlerini ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada; performansı üç farklı değişkene dayalı olarak değerlendirmişlerdir: Yazarlar, performans kriterleri olarak; işletmenin ana ürününün pazarda kabul görürlüğünü, murahhas yöneticilerin işletme etkinliğine ilişkin sayısal raporları ile rakiplerin oranlarının karşılaştırılmasını ve son olarak da satışlar ve kârlılık oranlarını kullanmışlardır (Bourgeois, Eisenhardt, 1988: 820-821'den aktaran Bakoğlu, 1999: 32-39).

Fredrickson ve Mitchell (1984), finansal performans ölçümünde etkinlik ve etkililik dengesinin yapılmasının önemli bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Kendi araştırmalarında, son beş yıl içindeki vergi sonrası ortalama varlık getirisini, işletmelerin varlıklarını ne derece etkin kullandıklarını belirlemek için kullanmışlardır. Etkililiği ise, yine aynı dönem içindeki brüt satışların değişim oranı olarak tanımlamışlardır. Beş yıllık brüt satış değişimi, uzun dönemde ayakta kalabilmenin bir göstergesi olarak kabul edildiğinden, onu etkililik kriteri olarak kullanmışlardır (Fredrickson, Mitchell, 1984: 453'ten aktaran Bakoğlu, 1999: 32-39).

Singh (1986), karar verme sürecinde risk ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak yaptığı araştırmada; örgütsel performansı iki ayrı düzeyde ele alarak ölçmüştür. Bunlardan biri, örgütlerin kâr performansı ve üst düzey yöneticilerin örgüt performansı ile ilgili kendi değerlendirmeleri; diğeri ise, vergi

sonrası net değer getirisi ve vergi sonrası toplam varlık getirisi gibi muhasebeye dayalı performans ölçüleridir. Üst kademe yöneticilere yaptırılan değerlemede; üst kademe yöneticilerden, rakiplere oranla kârlılık, personel tatmini, kamu imajı ve iyi niyet gibi durumları değerlendirmeleri istenmiştir (Singh, 1986: 572'den aktaran Bakoğlu, 1999: 32-39).

Prahalad ve Bettis (1986), farklılaşma boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, farklılaşmış bir işletmenin yüksek düzeydeki performansını, değişen rakiplere uygun cevabı hızlı bir şekilde verme olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, farklı veya tamamen çok farklı bir iş alanına girildiğinde yanıt verme süresi oldukça uzun olmakta, işletme yanıt vermede yeterince hızlı olamamakta ve dolayısıyla performans düşük olmaktadır. Dolayısıyla, yazarlara göre hızlı yanıt verme yeteneği, önemli bir örgütsel performans kriteridir (Prahalad, Betis, 1986: 497'ten aktaran Bakoğlu, 1999: 32-39).

Performans ölçüm sistemi ile ilgili yazın incelendiğinde, performans ölçütünün belirlenmesi, seçimi ve uygulanmasıyla ilgili birçok farklı prosedürün kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Uygun görülen ya da seçilen performans ölçütleri, işletmenin faaliyetlerini yerine getirmesine ve stratejik amaçlarına ulaşmasına olanak vermektedir. Performans ölçümü ve seçilen performans ölçütleri, işletmelerde bu açıdan önemli olmaktadır (O'Mara, Hyland, Chapman, 1998: 178).

Öte yandan; örgütlerin, performanslarını nasıl ölçmesi gerektiği sorunu, yönetim alanındaki uzmanları uzun yıllardan beri uğraştıran konulardan birisidir. Finansal ölçümler, performans değerlemede ticari amaçla kurulmuş işletmelerin uzun yıllardır en çok kullandıkları yöntemdir. Bununla birlikte, örgütlerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması ve işletmeler arasındaki rekabet, 1980'lerin başından bu yana işletmelerin başarı değerlemede tek bir ölçüt olarak ele aldığı finansal ölçümlerin ya da değerlemelerin yanında farklı kriterlerin de dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (Kennerly, Neely, 2002: 1223).

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletme yazınında örgütsel performansın belirlenmesinde daha çok finansal performans göstergelerinin öne çıktığı görülmektedir (Venkatraman, Ramanujam, 1986: 801; Weiss, Calantone, 1994: 397). Bir başka deyişle; finansal performans, yönetim araştırmalarında işletme performansının belirlenmesinde en çok kullanılan kriter olarak kabul edilir (Michalisin vd., 2004: 1111;

Nicholas, 1998: 747) ve genellikle satış artışı, kârlılık, yatırımın ve öz sermayenin geri dönüşü, satış getirisi oranları ve hisse başına kazançlar gibi sayısal/muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır (Fuentes vd., 2004: 427; Phillips, 1999: 173). Bunlar arasında, özellikle “yatırımın geri dönüşü” ve “kâr”, işletmelerde performansı gösteren en önemli kriter olarak ön plana çıkmaktadır. Öyle ki, Robins ve Stobaugh’un yabancı ülkelerde operasyonları olan 150 işletme üzerindeki yaptıkları araştırmada, bu işletmelerin % 95’inin, yabancı şubelerinin performansını aynı yerel şubeler gibi yatırımın geri dönüşünü esas alarak ölçtüğünü belirlemişlerdir (Phatak, 1996). Ancak, özellikle de yoğun rekabetin yaşandığı ve pazar dinamiklerinin hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, finansal göstergelerin, işletme performansını yansıtmada tatminkâr olmaktan uzak olduğu ifade edilmektedir (Sarıkaya, 2002: 85). Diğer bir deyişle, maliyet-muhasebe merkezli performans ölçümlerinde yaşanan hoşnutsuzluk/doyumsuzluk giderek artmaktadır. Çünkü, bu tür ölçümler oldukça eskimiş/modası geçmiş ve odaklandığı nokta itibarıyla oldukça sınırlı/dar olan ölçümlerdir ve bu göstergeler gerçek işletme performansının anlaşılmasını sağlamada yetersiz kalmaktadır (Reiner, 2004: 1).

Bununla birlikte, işletmelerin finansal performans göstergelerine verdikleri önem ülkelere göre de farklılık göstermektedir. Örneğin, yapılan bir araştırma, “amaç kısa dönemde iyi kâr elde etmektir” ifadesi sizin işletmenizi ne kadar iyi tanımlıyor? şeklindeki bir soruya, Japon işletmelerinin % 27’si “evet” yanıtını verdiğini gösterirken, aynı soruya “evet” yanıtı, Amerikan işletmeleri açısından % 80, İngiliz işletmeleri açısından ise % 87’lik bir oranla değer bulmuştur (Carr, Tomkins, 1998: 213-214).

Görüleceği gibi, finansal performans her zaman işletmenin ne kadar iyi çalıştığını yansıtamamaktadır. Bazen kontrol edilemeyen dış etkenler ve ülkelerin içinde bulunduğu birtakım şartlar buna engel olmaktadır. Bu yüzden tek başına finansal performansa bakmak çoğu zaman yanıltıcı olabilmektedir (Hodgets, Luthans, 1996).

Bu tezimizi doğrulayan bir başka unsur şu şekilde özetlenebilir; örgütsel performansın finansal göstergeler (ya da sayısal / muhasebeye dayalı veriler) açısından değerlendirilmesinde dikkate alınan; hisse başına kazançlar, yatırım ve öz sermayenin geri dönüşü gibi ölçütlerin tamamı kısa süreli cereyan eder. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için, işletme performansının belirlenmesinde farklı kriterleri de dikkate almak gerekecektir. Bir başka deyişle, finansal performans ölçütlerinin diğer



performans ölçütleriyle birleştirilememesi, bu (finansal) ölçümleri doğal olarak yararsız ya da kullanışsız hale getirecektir (Phillips, 1999: 172).

Öyle ki, günümüzde finansal göstergelere dayalı performans ölçmeye yönelik eleştiriler gittikçe artmaktadır. Bir başka deyişle, finansal performans ölçümleri, stratejik kararlara yol göstermedeki yetersizliklerinden dolayı uzun bir zamandan beri eleştirilmektedir (Şamiloğlu, 2003: 81).

İşletme performansının değerlendirilmesinde finansal ölçütlerin kullanılmasında yaşanan bu hoşnutsuzluk, akademisyenleri bu konunun üzerine daha fazla eğilmeye yöneltmiş ve bunun sonucu, bu eskimiş/modası geçmiş performans ölçütlerinin işletmenin gerçek performansını göstermede yetersiz kalacağı belirlenmiştir (Eccles, 1995: 5).

Bu açıdan bakıldığında, yönetim yazınında performans kavramının yazarların farklı bakış açılarına göre çeşitli açılardan tanımlandığı görülmektedir. Konumuzla bağlantılı olarak işletme performansının; satışların geri dönüşü, yatırımın (sermayenin) geri dönüşü ve hisse başına düşen kârlılık gibi finansal göstergeler ile kalite ve yeni ürün geliştirme gibi finansal olmayan göstergeleri de içermesi (Bergeron, Raymond, Rivard, 2004: 1009) daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bir başka deyişle, örgütsel performans ölçebilmek için; varlıkların getirisi, satışlardaki büyüme ve emek verimliliği gibi niceliksel finansal ölçütler yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden işletmeler açısından, finansal performansa ek olarak; ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretimde değer yaratma ve teknolojik etkinlik gibi niteliksel ölçümleri de içeren daha geniş bir tanımlamaya gitmek gerekmektedir (Bakoğlu, 1999: 46-47). Daha geniş bir ifadeyle, işletme performansı, finansal göstergelerin yanında, teknolojik verimlilik, ürün kalitesi, yeni ürün geliştirme veya pazar payı gibi temel operasyonel faktörlere odaklanan göstergeleri de kapsamalıdır. Sonuç olarak örgütsel performans, işletmedeki diğer örgütsel amaçları içermektedir ve birçok öğeden etkilenmektedir (Fuentes vd., 2004: 427). Ancak unutmamak gerekir ki, niteliksel yani finansal olmayan performans ölçütlerinin de birtakım zorlukları bulunmaktadır. Özellikle; bilgi, rekabet, işgören tatmini ve müşteri bağlılığı gibi birçok gösterge, gözle görülemez ve elle tutulamaz bir yapıya sahip olduğundan dolayı, bunların ölçülmesi de oldukça zor olmaktadır (Reiner, 2004: 1). Bu yüzden,

işletmelerde performans ölçüm sürecinde her iki yöntemin de neden olabileceği güçlüklerin ortaya konması, başarı için oldukça önemli olmaktadır.

Son yıllarda, performans ölçümüne ilişkin ortaya çıkan yeni ölçüm kriterleri, devamlı gelişmeyi hedefleyen işletmelerin, geleneksel ölçüm metotlarının yanında bu kriterleri de dikkate almalarını gerektirmiştir. Değişen süreç içerisinde yeni birtakım ölçüm sistemlerinin ortaya çıkması; modern işletmelerin, performans ölçümünde finansal göstergelerin yanında bu yeni ölçüm sistemlerini de dikkate almaları zorunlu kılmıştır (Bititci, Carrie, McDevitt, 1997: 46). Frost (1999) da, yeni rekabetçi dünyada tüm işletmeler için yeni performans taleplerinin ortaya çıktığını belirtmekte ve günümüzün modern yöneticilerinin, geleceği daha iyi tahmin etmek için yeni ölçümlere ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir (Şamiloğlu, 2003: 81).

Bu doğrultuda, işletmelerde performansı belirleyen boyutların zaman içerisinde değişim gösterdiği söylenebilir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar; kâr ve maliyet gibi unsurları kapsarken, sonraki dönemlerde bunlara verimlilik de eklenmiştir. Giderek bu üçgene kalite ve müşteri tatmini katılmış, günümüzde ise, çalışanların davranışları, pazarın durumu, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar kullanılır olmuştur (Göztür, 2000: 4). Bunların dışında, özellikle son yıllarda işletmelerde performans ölçümüne ilişkin çalışmaların; ulusal, endüstriyel, örgütsel ve ürün bazında değişik alanlara konu olduğu görülmektedir. Tüm bu unsurlar ve açıklamalar, işletmeler açısından performans ölçmenin oldukça zor bir konu olduğunu gösterir niteliktedir (Phillips, 1999: 173).

Netice olarak; işletmeler, geçmiş faaliyetlerini değerlendirmek ve gelecekle ilgili stratejik kararlar almak için birçok performans ölçütü ya da boyutu kullanmaktadırlar. Bunlardan en yaygın olanlar; etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, yenilik, kalite ve çalışma yaşamının kalitesidir (Sink ve Shetler, 1987: 398).

Genellikle bir örgütsel sistemin performans, performans boyutları arasındaki kompleks etkileşimli ilişkilere bağlı olup (Rolstadas, 1995: 13), mevcut performansın artırılması ve gelecekte de sürdürülebilmesi için, bu boyutlar arasındaki ilişkilerin iyi kavranması gerekmektedir (Yılmaz ve Ecevit, 2000: 315). Diğer bir ifadeyle, performans göstergeleri, işletme performansı üzerinde etkili geribildirim sağlayan bir kaynak olmakla birlikte, farklı performans göstergeleri ile işletme performansı arasında bağlantı kurmak oldukça zor bir iştir (Gudmundsson, 2004: 444). Yönetimin bu

boyutlar arasında kuracağı denge, işletme açısından son derece önemlidir. İşletmelerde performans boyutları arasındaki ilişkiyi Şekil 7’de incelemek mümkündür.

### **Şekil 7: Performans Boyutları Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Sink, 1985, s. 257’den aktaran Sarıkaya, **Ön. Ver.**, s. 86.

Şekil 7’de de görüldüğü gibi, işletme performansı, birbirini etkileyen yedi kademedен oluşmaktadır. Faaliyetlerin etkinliği, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesinde ve kaynak kullanımında verimliliği doğrudan etkilemektedir. Ancak, etkinliğin yanında, çalışma yaşamındaki kalite ve işletmenin yapmış olduğu yenilikler de işletme kalitesi ve kaynak kullanımında verim üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Bu beş boyuttaki etkinlik, işletme verimliliğinin en temel belirleyicileridir. Verimlilikteki artış ise, kârlılıkta artış şeklinde kendini göstermektedir.

Bu yedi boyut, işletmelerde performans kavramını tam olarak açıklar niteliktedir. Kuşkusuz, performans boyutlarının sınırlarının kesin olarak belirlenemeyeceği, yukarıda da belirtildiği gibi geleneksel ölçütlerin dışında başka boyutların da gerekebileceği (bilgi, rekabet, işgören tatmini, müşteri bağlılığı vb. gibi) (Reiner, 2004: 1; Kennerly, Nelly, 2002: 1222; Bititci, Carrie, McDevitt, 1997: 46) ve bu boyutların birbiriyle çakışan ya da ters düşen özelliklerinin olduğu da tartışılabilir. Ancak bu yedi temel boyutun, işletme performansını çağdaş yönetim anlayışı içinde en iyi açıklayan genel bir çerçeve oluşturduğundan şüphe etmemek gerekir. Zirâ, ilgili pek çok yazında bu sınıflandırma genel bir kabul görmektedir (Fuentes vd., 2004: 427;

Sandvik, Sandvik, 2003: 358-359; Phillips, 1999: 172, Bergeron, Raymond, Rivard, 2004: 1009).

Aşağıda, işletme performansına ilişkin bu yedi boyut ana hatlarıyla incelenmektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde, performans boyutları kat hizmetleri yönetimi açısından ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 1.3.1 Etkinlik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

Bazı kaynaklarda etkenlik, bazılarıda ise etkinlik adı altında geçen bu kavram, bir kabiliyetten, bir tutum tarzından olumlu sonuç almayı amaçlayan bilinçli davranış ve çabaları ifade etmektedir (Çatak, 1996: 216). Örgütsel açıdan bakıldığında ise etkenlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesi olarak tanımlanır (Duygulu, 2004). Yönetim bilimi yazınında ise örgütsel etkinlik, yönetim sürecinin tüm aşamalarının önemli bir unsurunu oluşturur ve örgütün amaçlarını başarıma derecesini belirleyen bir performans boyutu olarak tanımlanır (Yurtseven, Dönmez, 2003: 132).

Tanımlardan da görüldüğü gibi, etkinlik, “amaçlara” yönelik bir kavramdır. Etkinlik, amaçların gerçekleşme düzeyini, işletmenin çıktıları, daha doğru bir deyişle elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler. Bu özelliği nedeniyle etkinlik, işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan önemli bir performans boyutudur. Çünkü, bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere, hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür (Dinçer, 2004).

Bir işletme yönetiminin etkinliği, çıktılar ile arzulanan sonuçların karşılaştırılmasıyla belirlenir. Görünüşte işletme kâr elde etmiş olabilir; ancak bu sonuç, işletmenin arzu ettiği, planladığı, hedeflediği bir durum değilse, bu yönetimin etkin olduğu söylenemez (Dinçer, Fidan, 1996: 55).

İşletmeler açısından performans göstergelerinin önemli bir boyutu olan etkinlik, üretim için gösterilen rasyonel davranışın yanında, üretilen mal ve hizmetin, hedef kitlenin, yani tüketicilerin beklentilerine uygunluğunu ifade eder. İşletme içinde bir mal veya hizmeti çok miktarda ya da düşük maliyetle üretmek çok önemli bir olgudur. Ancak elde edilen bu rasyonel çıktılar, doğru zamanda doğru kişi ve kuruluşlara

aktarılmaması, en az üretimin kendisi kadar önemli olmaktadır. Etkinlik, işletmelerde bu gerçeği yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001: 33).

Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, bir işin rasyonel olarak yapılması, her zaman onun doğru yapıldığı anlamına gelmeyebilir. Çünkü, en düşük maliyet ile üretimde bulunulsa bile, işletme ürettiğini satamadığında asıl amacına ulaşmamış demektir. Bu nedenle, yapılan işlerin rasyonel olması kadar, amaca ulaştırıcı nitelikte de olması gerekir (Alpugan vd., 1995: 23). Diğer bir deyişle örgütsel etkinlik, bir örgütün ulaşmaya çalıştığı hedeflerine ilişkin başarısını ifade etmektedir ve uygulamada bir örgütün, müşterilerine değer sağlayacak mal veya hizmet sunma becerisini ölçmektedir (Efil, 2002: 360).

Etkinlik ölçümleri en basit ifadeyle, işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki şu şekilde gösterilebilir (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje6.html>, erişim tarihi: 14.06.2004):

Etkinlik = Gerçekleşen Sonuç (üretim, satış, kâr vb.) / Beklenen Sonuç (üretim, satış, kâr vb.)

Bununla birlikte, örnek oluşturması açısından işletmelerde bazı etkinlik göstergeleri şu şekilde sıralanabilir (Özkan, 2004):

- Satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası yüzdesi,
- Ürün ya da bölge başına müşteri devri,
- Önceden belirlenen programların ne ölçüde gerçekleştirilebildiği,
- Pazar payı (mevcut ve potansiyel yüzdesi),
- Müşteriler açısından işletmenin itibarı,
- Gerçekleşen projeler / Planlanan projeler,
- Zamanında teslim edilen mal yüzdesi.

Etkinliğin teknik ve ekonomik anlamda ölçülmesinde kullanılan en yaygın göstergeler ise şunlardır (Akal, 2000: 19):

\* Üretim Etkinliği = Gerçekleşen Üretim / Beklenen Üretim

\* Ekonomik Etkinlik = Gerçekleşen Kâr / Beklenen Kâr

Bu göstergelerde sonuç 1'den büyükse, işletme, olması beklenenden daha etken, 1'den küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş anlamına gelir.

### 1.3.2 Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

Verim ve girdilerden yararlanma ile; bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu anlaşılır. Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri, performans geliştirme sürecinde, işletmenin mevcut durumuna ve daha iyiye nasıl ulaşabileceğine ilişkin verilerin elde edilmesini sağlar. Bu göstergeler, bir işletmede mevcut iç ve dış olanaklar ve kısıtlamalar altında potansiyel kaynaklardan (işgücünden, makine kapasitesinden yararlanma oranları gibi) nasıl ve ne düzeyde yararlanıldığını gösterir.

Verim, işleri doğru yapmakla ilgili olup, işletmenin sahip olduğu mevcut potansiyelden ne ölçüde yararlandığını gösteren bir performans boyutudur. Burada önemli olan, işletme kaynaklarının en rasyonel biçimde kullanımı olmaktadır. Yani verim, işletmenin mevcut olanaklarını en uygun yöntem ve teknikleri uygulayarak kullanmak ve en yüksek sonucu (ç>kt>y>) elde etmek için kullanılan bir kavramdır (Akal, 2003).

Bununla birlikte verim, işletmenin hedef ve amaçları ile ilgili değildir. Örgütte yapılanlar ne olursa olsun, verim boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır (Akal, 2000: 20).

Burada verim ve verimlilik kavramları arasında bir ayrım yapabilmek için, bu iki olgu arasındaki ilişkiye kısaca değinmek gerekir. Verim ve verimlilik olguları arasında açık bir ilişki olduğu söylenebilir. Şöyle ki, verim artıkça verimlilik de artmaktadır. Ancak verim, işletmenin mevcut kaynak potansiyeli ile, bu potansiyelin kullanılan bölümü arasındaki ilişkiyi irdelerken; verimlilik ise – ki bir sonraki k>s>mda daha ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır -, sadece kullanılan (tüketilen) kaynaklarla, elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi, yani bu kaynakların üretim gücünü değerlendirmektedir. Bu durumda verim, işletmenin tüm kaynak potansiyelinden, mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanma olanağını araştırmakta önemli bir rol oynamaktadır (Dinçer, 2004).

Verim oranı genellikle şu şekilde formüle edilir:

Verim = Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi) / Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar x 100

Bu eşitlik her tür girdi için kullanılabilir. Böylece işgücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verim düzeylerini ölçebilmek mümkün olmaktadır.

Verim derecesi 1'e yaklaştıkça maliyetler düşecektir. Bu değeri yükseltmek ise, üretim kaynaklarından yararlanma düzeyinin artırılması ya da teknoloji ve yöntem değişiklikleri ile mümkün olur. Verim oranları, verimlilik arayışlarının nereden kaynaklandığını açıklamakta, işgücü, makine, yönetim vb. girdilerin bu artışlardaki rolünün irdelenmesine yardımcı olmaktadır.

İlgili yazında verim boyutunu açıklayan başka bir oran ise, girdilerden yararlanma oranıdır. Girdilerden yararlanma oranları, üretim sürecinde gerçekten kullanılan girdilerle, işletmenin mevcut üretim kaynaklarının duruma göre kullanılabilir gücü ya da potansiyel gücü arasında yapılan bir karşılaştırma ölçütüdür.

Bu oran (Akal, 2000: 22);

Girdilerden Yararlanma Oranı = Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynaklar) / Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Kaynaklar) x 100  
eşitliği ile ölçülmektedir.

Verim oranları ile girdilerden yararlanma oranları arasında önemli bir ayrım söz konusudur. Verim oranlarında gerçek girdi kullanımı, standart ya da tahmini olarak hesaplanan optimum girdi kullanımları ile karşılaştırılmaktadır.

Girdilerden yararlanma oranlarında ise karşılaştırma, mevcut koşullarda var olan tüm kullanılabilir (potansiyel) girdi miktarı temel alınarak yapılmaktadır. Sonuçta bu oranla girdilerden yararlanma düzeyi belirlenebilmekte, ancak bu yararlanmanın ne kadar verimli bir biçimde gerçekleştiği açıklanamamaktadır. Aradaki bu boşluk, verim oranı ile açıklığa kavuşturulmaktadır.

Netice itibarıyla, işletmenin mevcut potansiyel kaynaklarının ne ölçüde etkili kullanıldığını ölçmek amacıyla kullanılan girdilerden yararlanma boyutu da önemli bir performans göstergesi olmaktadır.

### 1.3.3 Verimlilik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

Verimlilik, günümüzde çok sık kullanılan bir kavram haline gelmiş olmasına rağmen, genel kabul görmüş bir tanımının bulunmaması nedeniyle bu kavrama farklı anlamlar yüklenmektedir. Hedefi doğru biçimde belirlemek açısından, verimlilik kavramının tam olarak neyi ifade ettiğinin açık bir şekilde anlaşılması gerekir (Top, 2002: 31).

İngilizce kaynaklarda “productivity”nin karşılığı olarak yaklaşık 200 yıldan beri kullanılmakta olan bu sözcük, Fransızca’da “produire” (üretmek) mastarından türetilmiştir. Türkçe’ye tam karşılığı aktarılmak istenildiğinde “verimlilik” veya “üretim yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Apan, 2004).

Verimlilik konusunda Türkiye’deki en yetkili kurum olan Milli Prodüktivite Merkezi, verimliliği; bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı), bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir katsayı olarak tanımlamaktadır (Top, 2002: 31). Daha basit bir tanımlamayla verimlilik, “bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki”yi ifade eder (Prokopenko, 1998: 3).

Verimlilik genel olarak şu şekilde ifade edilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretime Konu Olan Tüm Üretim Faktörleri (Girdi)}}{\text{Çıktı}}$$

Helms (1996), işletmeler açısından verimliliği artırmanın 3 yolu olduğunu ifade etmektedir: Bunlardan birincisi, çalışanların işlerinde daha sıkı çalışmasıyla ilgilidir. Bu ise, işletmenin bilgi ve beceri geliştirmeye daha fazla zaman, para ve efor harcamasıyla mümkün olur. İkinci olarak işletme, daha iyi donanım, araç-gereç, bilgisayar, sistem ve teknolojiye yatırım yapabilir ve böylece işleri daha kolay ve daha hızlı hale getirerek verimliliği artırılabilir. Üçüncü olarak ise, işletme, çalışma gruplarının iş akışlarını, daha basit yapabilecek biçimde yeniden düzenleyebilir (Helms, 1996: 5-6).

Öte yandan, işletme performansı kavramı genellikle “verimlilik” üzerinde odaklaşır (Sandvik ve Sandvik, 2003: 359). Bir başka deyişle, verimlilik, işletmelerde performans göstergelerinin en temel kriterlerinden biri olarak dikkate alınmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996: 64).



Ne var ki, performans ölçümü yapabilmek için tek başına verimliliği tanımlamak yeterli değildir. Ayrıca bunu ölçebilmek de gerekir. Ancak, işletme verimliliğini ölçmek de zor bir iştir. Ghabadion ve Husband (1990), bu zorluğa neden olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Ghabadion ve Husband, 1990: 1435-1436):

- Kavramın yeteri kadar iyi tanımlanmamış olması, farklı kişilerin, verimliliği farklı açılardan değerlendirmelerine neden olmaktadır.
- Birçok işletme farklı çıktı çeşitliliğine sahiptir. Bunların hepsini ortak bir kavrama dönüştürmek ve işletmenin çıktılarından tek bir değer yaratmak oldukça zordur.
- Çıktıların üretimi için harcanan girdileri belirlemek zor bir iştir.
- Girdideki niteliksel değişimi fark etmek ve hesaba katmak güçtür.

Verimlilik, işletme yönetimine, örgütü günü gününe üretim bölümleri itibariyle izleyebilmesi, üretim planlamasında sapmaların teşhis edilmesi ve düzeltilmesi imkânlarını da vermektedir. Öte yandan, birçok sektörde işletme giderlerinin önemli bir kısmını işgören giderlerinin oluşturduğu düşünüldüğünde; işletme yönetiminin, verimlilik artışı, analizi ve denetimi yoluyla bu giderlerin etkenlik derecelerini yükselteceği, böylelikle de bir bütün olarak firma performansının artacağı söylenebilir.

Elde edilen toplam fiziksel gelirin (ç>kt> veya üretim sonucu), kullanılan fiziksel gidere (girdi veya üretim öğeleri) oranı olarak tanımlanan verimliliğin genel kabul gören formülü aşağıdaki şekildedir (Rolstadas, 1995: 7).

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı (Üretim Sonucu)} / \text{Girdi (Üretim Öğeleri)}$$

Yukarıdaki biçimde formüle edildiğinde verimlilik, üretim öğesi birimine düşen ç>kt> miktar>n> gösterir ve ç>kan sonuç ne kadar büyük olursa verimlilik o kadar fazla olur.

Verimlilik aşağıdaki biçimde de formüle edilebilir;

$$\text{Verimlilik} = \text{Girdi (Üretim Öğeleri)} / \text{Çıktı (Üretim Sonucu)}$$

Bu durumda verimlilik, bir ç>kt>ya (üretim sonucuna) düşen üretim öğesi miktar>n> gösterir ve ç>kan sonuç ne kadar küçük olursa verimlilik o kadar fazla olur (Alpugan vd., 1995: 13-14).

Verimlilikle ilgili olarak, ister işgücü, ister sermaye ya da hammadde verimliliği söz konusu olsun, birinci planda göz önünde bulundurulması gereken nokta, sözü edilen üretim faktörlerinin mal veya hizmetin bünyesinde hangi oranda yer aldığıdır

belirlenmesi olmaktadır (Dinçer, Fidan, 1996: 52). Bu açıdan bakıldığında verimlilik, toplam verimlilik ve kısmi verimlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Toplam verimlilik, en geniş/ayrıntılı verimlilik kavramıdır ve üretimden elde edilen toplam çıktılar üzerinde, üretime konu olan tüm girdilerin dikkate alınması şeklinde tanımlanır (Hannula, 2002: 59). Bir başka deyişle, verimliliğin tespitinde hammadde, işgücü, sermaye vb. tüm üretim faktörlerinin kullanılması durumunda toplam verimlilik ortaya çıkar ve şu şekilde formüle edilir (Kılınçoğulları ve Özkan, 2004).

Toplam Verimlilik = Üretimden Elde Edilen Toplam Ürünlerin Fiziki Miktarı / Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Faktörlerinin Fiziki Miktarı

Toplam verimlilik, genellikle işletme ve hatta ulusal/ülkesel düzeyde rekabet gücünü ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntem olup (Hannula, 2002: 58), verimlilik hesaplamalarında en sağlıklı yoldur. Ancak hesaplanmasında sayısız zorluk bulunmakta, hem tek tek girdilerin tanımlanıp ölçülmesinde hem de çıktıların homojenleştirilip tanımlanmasında ve ölçülmesinde çözümü zor sorunlarla karşılaşmaktadır (Suiçmez, 2001: 11).

Kısmi verimlilik ise; brüt veya toplam net çıktılar, üretim faktörlerinin toplamına değil de, sadece herhangi bir üretim faktörüne oranlanması (Hannula, 2002: 59) olup, şu şekilde formüle edilmektedir (Dinçer, Fidan, 1996: 52):

Kısmi Verimlilik = Toplam Üretim Miktarı / Söz Konusu Üretim Faktörü (İşgücü, Sermaye vb.)

Kısmi verimlilik; işgücü, sermaye, hammadde ve enerji gibi girdilerin her birinin ayrı ayrı ölçülebilmesine olanak sağlar (Hannula, 2002: 59).

Bunların dışında işgücü, sermaye, enerji, hammadde gibi diğer tüm üretim faktörlerinin verimlilikleri de ayrı ayrı hesaplanabilir (Suiçmez, 2001: 10-11). Burada örnek oluşturması açısından işgücü ve sermaye verimliliğinden şu şekilde bahsedilebilir:

İşgücü verimliliği, verimlilik çalışmalarında en çok kullanılan göstergelerden biri olup, şu şekilde formüle edilebilir;

İşgücü Verimliliği = Toplam Üretim Miktarı / Toplam Çalışanlar

Sermaye verimliliği de, verimlilik çalışmalarında kullanılan önemli bir gösterge olup şu şekilde formüle edilmektedir;

Sermaye Verimliliği = Toplam Satışlar / Toplam Varlıklar

Burada sermaye verimliliği ise, belli bir dönemde işletmede elde edilen toplam satışlar ile, o dönemde bu satışları elde etmek için kullanılan toplam varlıklar arasındaki oransal ilişkiyi ifade etmektedir. Bu oran ne kadar büyük olursa, işletme sermayesinin o oranda verimli kullanıldığı, işletmenin, sahip olduğu varlıkları ile yüksek satış düzeyine ulaştığı anlaşılacaktır.

### 1.3.4 Kârlılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

Kârlılık ya da rantabilite, belirli bir dönem içinde elde edilen kârın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 32). Bir başka anlatımla kârlılık, yatırılmış bir sermayeye, bir işletmenin veya herhangi bir yatırım konusunun, o dönem içinde gelir sağlayabilme olanağıdır (Alpugan vd., 1995: 19).

İşletmelerde performans göstergelerinin önemli bir boyutu olan kârlılık en basit şekliyle şu şekilde formüle edilebilir;

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

Bu oranın yüksekliği işletmenin başarısını yansıtır. Bu amaçla, üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek tutulması, buna karşılık üretimin maliyet giderleri ve sermayenin düşük olması gerekir.

Öte yandan, kârlı olan her işletme verimli olmayabilir. Bir başka deyişle, bir işletmenin kârlılığı onun verimli olduğu anlamına gelmez. Çünkü, işletmenin içinde bulunduğu pazar koşulları, işletmeyi kazançlı duruma getirebilir. Tersine bir durum da söz konusu olabilir. Yani, işletmenin verimli çalışıyor olması aynı zamanda kârlı çalışıyor olarak algılanmamalıdır. İşletme verimli çalışabilir; ancak işletmenin ürettiği malları satamaması ya da maliyetin altında satış yapmak zorunda kalması rantabl çalışmasına engel teşkil edecektir (Alpugan vd., 1995: 20).

Diğer taraftan, kârlılık, işletmede bir amaç olarak değil de bir sonuç olarak gözlendiği sürece bir performans boyutunu ifade eder. Çünkü, kâr ve kârlılık işletme için olduğu kadar toplum için de önem taşımaktadır. Kârlılık, işletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini ve kararlarının ve uygulamalarının geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir (Sarıkaya, 2002: 94).

Bununla birlikte, kâr veya kârlılığın bir performans ölçütü olarak ele alınmasında bir noktaya daha dikkat çekmek gerekir. Kârdan söz ederken, karşımıza kısa dönemli kârlarla, uzun dönemli kârlar ayrım› çıkarmakta ve bazen her ikisi arasında bir çelişki de söz konusu olabilmektedir. Bazen kısa dönem kârlar uğruna uzun dönem kârlar göz ard› edilmekte, kaynaklar büyük bir hızla tüketilmekte ve uzun dönemde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Eğer işletmenin amacı, ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek ise, uzun dönemli kârın ön planda tutulması gerektiği açıktır (Bolat, 1999: 155).

Diğer yandan, kâr ya da kârlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınmayacağı, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği de öne sürülmektedir. Bunun nedeni, işletmelerde yönetimin kısa dönemde kârlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarıları ihmal etmeleri olasılığıdır. Böyle durumlarda, yöneticiler kısa dönem kârı pahasına, araştırma geliştirme çalışmalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, kaliteden, bakım ve onarım çalışmalarından, hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalar›ndan - ki bu konular işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemlidir - fedâkarlık edebilmektedirler (Dinçer, 2004). Oysa ki, işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için uzun dönemli kârlılığı benimsemesi daha fazla önem arz etmektedir. Bu yüzden, işletmelerde kârlılık değerlendirilirken bu unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

İki tür kârlılık oranından bahsedilebilir. Bunlar (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001: 32-33); finansal kârlılık ve ekonomik kârlıktır.

Finansal Kârlılık = Net Kâr (Toplam Gelirler – (Toplam Giderler + Vergiler) / Öz Sermaye (Toplam Sermaye – Borçlar)

Ekonomik Kârlılık = Brüt Kâr / Toplam Sermaye

Brüt kâr, toplam gelirden tüm vergilerin düşülmediği andaki kârdır. Toplam sermaye ise, öz sermaye ve yabancı sermaye toplam›n› ifade etmektedir.

### 1.3.5 Kalite Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

İşletme yazınında kalite kavramının özel bir yeri bulunmaktadır. İşletmelerde mal ve hizmetin çok miktarda ve düşük maliyetle üretilmesi ya da firmanın kârlı olması,

küresel rekabet ortamında işletmenin yaşamın devam ettirebilmesi için yeterli olmayabilir. Bir başka deyişle, günümüzde işletmeler giderek küreselleşen pazarlarda yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Pazar yapısının sürekli değişmesi, uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin başarısı, tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan ihtiyaç ve isteklerini ekonomik bir şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır. Bu ise, üretilen ürün kalitesinin artmasıyla sağlanabilir (Güleş, 2000: 88). Nitekim, Macbeth ve Ferguson (1994), günümüzün rekabet ortamında işletmelerin başarısının; üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasına bağlı olduğunu belirtmektedirler (Macbeth, Ferguson, 1994: 13-14). İrani vd. (2003) ise, global pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmelerin, kalitenin öncü örnekleri üzerinde durmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Onlara göre, küresel rekabet ortamında işletmeler açısından başarının anahtarı, yenilik ve kalitenin önemini kavramalarına bağlıdır (İrani vd., 2003: 1). Bu yüzden, işletmelerde performansın önemli bir boyutu olan kalite olgusunun da ayrıca ele alınması gerekir.

Günümüzün sanayi ve ticaret dünyasında en sık kullanılan kelimelerden biri olan kalite ile ilgili yazın incelendiğinde; bu kavramın, yazarların çeşitli bakış açlarına göre farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Kalite; bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Başka bir deyişle, ürün veya hizmetlerin müşteriyi tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılamasıdır (Efil, 1998: 114). Bir başka tanıma göre kalite, tatmin edici üretimin en düşük maliyetle yapılması ve tüketici ihtiyaçlarının hemen giderilebilmesidir (Efil, 1997: 18).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği, kaliteyi, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü, olarak tanımlamaktadır (Çatak, 1996: 45).

Peker ve Aytürk (2000) ise kaliteyi (Peker, Aytürk, 2000: 31);

- Bir işletmenin ürettiği mal ve / veya hizmetten, işletmenin kuruluş nedeni olan insanın tatmini ve memnuniyeti,

- Verimlilik,
- Maliyetleri azaltma,
- İnsana yatırım yapma,
- Çalışanlara gösterilen saygı ve değerle müşteri memnuniyeti sağlama ve
- Müşterinin umdukları ile buldukları arasındaki uçurumu kapatma, olarak nitelendirmektedirler.

Bu tan›mlar›n say›s›n› daha da art›rarak mümkündür. Ancak, yapılan her tan›mda, kalitenin, istenen özellikler ve bu özelliklere uygunluk olmak üzere iki temel öğeden oluştuğu görülmektedir (Kavrakoğlu, 1996: 10).

Kalite, kaynaklar›n verimli kullanılmasını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım kolaylığı kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını hakim kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkân sağlayan (Sar›kaya, 2002: 92) oldukça geniş bir kavram olmasına rağmen, çoğu zaman yalnızca ürün ve üretimle sınırlandırılmaktadır. Bir başka deyişle, kalite denildiğinde akla genellikle “mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” gelmektedir. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran birçok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla, ürün kalitesi esasen sadece bir sonuç olmakta; bu sonucu belirleyen birtak›m unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Aktan, 2004):

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi ve
- Donan›m kalitesidir.

Bu nedenle, kaliteye daha geniş bir perspektiften bakmak gerekmektedir. Kalitenin örgütteki birçok alanla yak›ndan ilgili olması, bu olgunun örgütün tüm alanlar›na yayılmasını ve işletmelerde bir performans boyutu olarak ölçülüp denetlenmesini zorunlu kılmaktadır.

Kalite boyutunun ölçülmesinde nicel ve nitel açıdan birçok göstergeden faydalan›labilmektedir. Nicel göstergeler, genellikle kalite maliyetleri, hatal› ürün say›s› gibi unsurları kapsarken, nitel açıdan bakıldığında müşteri memnuniyeti, hizmetin

uygun zamanda sağlanması, işletmenin pazar payı analizi, zaman vb. göstergelerden faydalanılmaktadır (Sarıkaya, 2002: 93). Bu göstergelerden bazıları şu şekilde özetlenebilir:

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelerde kalite göstergelerinden biri müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması ya da kısaca “müşteri memnuniyeti”dir. Burada müşteriyle kastedilen hem iç (işletmenin mevcut çalışanları) hem de dış (işletmenin mal ve hizmetlerini talep eden tüketiciler) müşterilerdir. Kalite ile amaç, her iki gruba da hatalardan arınmış ürün veya hizmet sunmaktır. Örneğin, iç müşteriler için kalite ölçütleri, kabul edilen parça sayısı veya oran, denetim gerektirmeyen satış sayısı vb. iken; dış müşteriler için kalite ölçütleri, müşterilerce kabul edilen parça sayısı veya oran, hatalı ürün yüzdesi vb. olmaktadır.

Bununla birlikte, teslimat da önemli bir kalite göstergesidir. Teslimat, kullanıcılara veya müşteriye (iç ve dış müşteri) zamanında teslim edilen ürün veya hizmet miktarını ifade eder. Burada önemli olan ürün veya hizmeti zamanında teslim etmektir. Zira, erken veya geç teslim müşterilerce kabul edilmeyebilecektir. Teslimat ölçütlerine, zamanında teslim oranı, acil siparişi teslim etme oranı, programa göre gerçekleştirilen ve zamanında üretilen ürün/hizmet sayısı örnek olarak gösterilebilir (Kabaday, 2002: 72).

Öte yandan, aşağıdaki sorulara verilebilecek tüm yanıtlar da, kalite boyutu açısından işletme performansının önemli birer göstergeleri olacaktır (Akal, 2000: 234).

- \* Ürün ve/veya hizmet istenilen ve gereken özelliklerde üretilmiş midir?
- \* Ürün ve/veya hizmet müşteriye memnun etmiş ve müşteriye zamanında teslim edilmiş midir?
- \* Ürün ya da hizmet kendisinden beklenen görevi yerine getirmekte midir?

### **1.3.6 Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler**

Yenilik, işletmelerde uzun dönemli bir performans göstergesi olup; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans ifade eder. Yenilik en basit şekliyle, “yeni ve yararlı ürünlerin yaratılması ve bu ürünlerin pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımı kapsayan süreç”, olarak tanımlanır (İrmiş, Akça, 2003: 778).

Bir başka ifadeyle yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara; teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler ve politikalar açısından başarılı olarak cevap verebilmek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreci ifade eder (Sarıkaya, 2002: 89).

Yenilik yapmada amaç, işletme faaliyetlerinde bir takım değişiklikler yapmak ve üretim faktörlerini yeni bileşimlerle oluşturmaktır (Dinçer, Fidan, 1996: 58). Yeniliklerin mutlak buluş olması gerekmez. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olarak onların gereksinimlerinden yola çıkılarak ve sürekli bir şekilde, “gelecekte nerede olmalıyız?” sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir (Akal, 2003).

Diğer taraftan, bazen icat ve yenilik kavramları birbiriyle karıştırılmakta ve aynı anlamları içerdikleri belirtilmektedir (Başer, 2002: 46). Ne var ki, bu iki olgu birbirinden farklı anlamları taşımaktadır. İcat, bilimsel ve teknik olarak bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılmasıdır. Ancak çoğu icat, yenilik aşamasına geçememektedir. Yenilik aşaması ise, ürünün ticari olarak satışa sunulmasını da içermektedir. Bir başka deyişle, bir işletme daha önce başkaları tarafından ortaya konulmuş bir icadı ticari hale getirerek yenilik yapabilmektedir. İcat ile yenilik arasındaki farkı basit bir örnekle şu şekilde açıklamak mümkündür (Oğuztürk, 2003: 255-256):

*“Aslında tahmin edilenin aksine, Isaac Singer, dikiş makinesini icat eden ve dolayısıyla adını veren kişi değildir. Dikiş makinesini 1846 yılında Boston’lu bir mucit olan Elias Howe icat etmiştir. Ancak, icadını yeniliğe dönüştürme imkanını elde edemeyen Howe, hem icat ettiği makineye adını verme hem de bundan milyarlarca dolar kazanma şansını kaybetmiştir. Bu işi başaran Singer, dünyanın her yerinde dikiş makinesi denince akla gelen marka ve isim olma başarısını elde etmiştir”.*

Yeni ürün, tüketicinin üründe yenilik olarak algıladığı her şey olarak görülmelidir. Örneğin, ambalaj malzemesinin değiştirilmesi, logo değişikliği, ürünün renginin değiştirilmesi ya da ürüne bir koku eklenmesi vb. bu tür yeniliklere örnek olarak gösterilebilir (Öztek, 2005: 22).

Yenilik, işletmelerin piyasaya ve müşterilere uygun mal ve hizmet üretmelerini yanında, rekabet açısından da ayrı bir önem arz eder. Porter (1992), küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmede ve sürdürmede belirlediği beş faktör içerisinde “yenilik”in önemini şu şekilde vurgulamaktadır (Porter, 1992: 578):



“Rekabet üstünlüğü, temel olarak, gelişme, yenilik yapma ve değişimden kaynaklanmaktadır. Birçok işletme için üstesinden gelinmesi gereken, gelişme ve yenilik yapma yeteneklerini artırmaktır”.

İşletme düzeyinde yenilikler, türlerine göre şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2004):

- *Ürün ve Hizmet Yenilikleri*: Bu tür yenilikler genellikle teknolojik gelişmelerden kaynaklanmakta olup; yeni bir doyum sağlar ya da yeni bir gereksinimi karşılarlar. Örneğin, siyah-beyaz TV’den renkli TV’ye geçiş bu tür yeniliklerdendir.
- *Üretim Süreci ya da Üretim Yöntemlerinde Yenilik*: Bu tür yenilikler bilgi ve beceri değişimlerinden kaynaklanır. Maliyetleri düşüren, iş yöntemlerini basitleştiren ve kaliteyi iyileştiren değişimler, bu yenilik türüne örnek verilebilir.
- *Kullanım Yenilikleri*: Bu tür yenilikler, mevcut teknolojiyi yeni bir ürün amacıyla kullanmak ya da eski ürünler için yeni kullanım alanları bulmak biçiminde kendini gösterir.
- *Pazar Yenilikleri*: Bu tür yenilikler ise, yerleşim alanlarındaki nüfus değişimlerinden, ürünlerin yeni kullanım olanaklarından ya da ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerde yaşanan değişimlerden vb. kaynaklanmaktadır.

Tüm bu açıklamalara dayanarak, yenilik kavramının, çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde temel performans boyutlarından biri olduğu söylenebilir.

İşletmelerde yenilik boyutuna ilişkin olarak performansın ölçülebilmesi için de bir takım göstergelerden faydalanılabilir. Bunlar (Özkan, 2004):

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

Yaratıcılık ise, özellikle akademik platformda üzerinde sıklıkla tartışılan ve çeşitli tanımlar yapılan bir kavramdır. Aleinikov (1994), yaratıcılığı en genel şekliyle, “niteliksel, bireysel ya da toplumsal yeni oluşumlar üretmeyi amaçlayan bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Yahyagil, 2001: 8). Jalan ve Kleiner (1995) ise yaratıcılık olgusunu, gerçek yaşama uyarlanabilecek yeni bir fikir/düşünce olarak tanımlamaktadır (Jalan ve Kleiner, 1995: 20).

Öte yandan, bazen yaratıcılık ve yenilik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu iki kavram arasında ayırım yapmak gerekir. En somut şekliyle; “yaratıcılık, fikir yaratma ya da yeni fikirler meydana getirme (Gurteen, 1998: 7); yenilik ise, bu fikirleri uygulamaya koyma” olarak tanımlanmaktadır (Seymen ve Bolat, 2001: 25). Bir başka deyişle, yaratıcılık, çeşitli/farklı biçimlerde düşünmekle ilgili iken; yenilik, bu düşünceleri bir araya getirmek, birleştirmek ve uygulamaya koymakla ilgilidir.

Netice olarak, rekabet olgusunun etkisini giderek daha fazla hissettirdiği günümüzde, işletmeler açısından yaratıcılık ve yenilik yaratma becerisi de önemli bir performans boyutu olarak görülmelidir.

### **1.3.7 Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler**

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişim ve gelişme, işletmeler açısından faydalı bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu süreç içerisinde müşteriler, daha iyi ürünler, daha tatmin edici hizmet ve yenilikler beklerken; işletmeler de maddi ve beşeri kaynaklarını bu doğrultuda rasyonel kullanma çabası içerisindeyler (Özkalp, Karel, 2000: 453). Bununla birlikte, işletmelerin müşterileri, sadece onların ürünlerini satın alan kişilerden ibaret değildir. İşletmede çalışan işgörenler de, örgütlerin en önemli parçalarından birini oluşturur ve işletmeyi başarıya ulaştırmada son derece etkin bir rol oynar. Dolayısıyla, işletmeyi hedeflerine ulaştıran çalışanların da beklentilerinin çok iyi tespit edilmesi ve en uygun şekilde karşılanması gerekir.

İşletmelerde çalışma yaşamının kalitesi ile; çalışanların, iş yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir. Çalışanların bu yöndeki beklenti ve düşünceleri, işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir faktördür.

İraz ve İnce (2002), günümüz rekabet ortamında işletmelerin yüksek bir performans düzeyi ile çalışabilmelerinin; çalışanların fiziksel özelliklerinin yanında, düşünceleri, duyguları, yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinden en rasyonel şekilde faydalanılabilmesine bağlı olduğunu belirtmektedirler (İraz ve İnce, 2002: 42).

Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni, konunun insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar, sosyal yaşamlarında olduğu gibi, çalışma yaşamlarında

da bir takım koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepkiler gösterirler. İşletme çalışanlarının kişisel arzu ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. İşletme yönetimi de iyi bir çalışma ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır. İşletme yönetimi aynı zamanda, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için, çalışanların davranış ve beklentilerini de bu yönde yönlendirmek ve çalışanlarla örgütü, ortak amaçlar çerçevesinde birleştirmek zorundadır. Ancak, çalışanları bu ortak amaçlara yönlendirmek, bunlara ulaşmak için motive edebilmek gerçekten zor bir görevdir (Dinçer, 2004).

İşletme çalışanlarını ortak bir amaca ulaşabilmeye yönelik motive etmek, uzun yıllardan beri davranış bilimi disiplin dalının araştırma alanı olmuştur. Hawthorne araştırmaları ile başlatılan, Maslow, McGregor, Mayo, Herzberg, Vroom, Katz ve Kahn gibi pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından insan davranışları ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları; örgüt çalışanlarının istek ve beklentilerinin karşılanması ile işletme performansı arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Dinçer, 2004).

Böyle bir durumda, çalışanların işlerine ilişkin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir. Yapılan bir çalışmada çalışanların iş yaşamına ilişkin tercihleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’te görülmektedir.

**Tablo 4: Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri**

<b>Beklentiler</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Ücret Düzeyi	80
Yükselme Olanığı	50
Pozisyon Düzeyi	42
Şirket Kültürü	40
Sosyal Kolaylık	31
Şirket İmajı	30
Performansın Önemi	30
İş Güvenliği	27
Eğitim Olanığı	20
Prim Uygulaması	8

**Kaynak:** Mehmet Cemil Özden, (2001), “Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 3, s. 41.

Tablo 4’te görüldüğü gibi, çalışanların bir işte aradığı en önemli özellik ücrettir. Bunun dışında, yükselme olanakları ikinci en büyük yüzde olarak ön plana çıkarken, pozisyon düzeyi ve şirket kültürünün de çalışanların tercihlerini etkileyen önemli faktörler olduğu görülmektedir.

Benzer bir yaklaşımla Huse ve Bowalitch (1973), çalışma hayatının kalitesi ile ilgili olarak sekiz değişkenin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; adil ve eşit ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma şartları, beşeri kapasiteyi kullanma ve geliştirme fırsatı, sürekli büyüme, güvenlik imkânı, işletmede sosyal bütünleşme, uygun politikalar, iş ve hayatın ilgi alanı ve çalışma hayatının sosyal yönüdür (Dinçer, Fidan, 1996: 59).

Akal (2000) ise, çalışma yaşamının kalitesini etkileyen işletme içi davranışlar ve uygulamaları şu şekilde sıralamaktadır (Akal, 2000: 38):

- Eşit ve adil ücret sistemleri;
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler;
- İş güvencesi, uygun ve modern çalışma koşulları;
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi ve yükselme olanakları;
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim ve grup çalışmaları.

Yukarıda da görüldüğü gibi, gerek Akal'ın gerekse Huse ve Bowalitch'in yapmış olduğu araştırmalar, Özden (2001)'in çalışmasından elde etmiş olduğu sonuçlarla örtüşür niteliktedir. Tüm bunlar gerçekleştirildiğinde işletmenin etkinliği, verimliliği ve karlılığı yükselecek, iş ortamındaki örgüt iklimi iyileşecek, motivasyon düzeyi yükselecek ve sonuçta işletme performansı artış gösterecektir.

Çalışma yaşamının kalitesini belirlemeye yönelik en sık kullanılan göstergeler şu şekilde özetlenebilir (Bolat, 1999: 188-189):

- Toplam Çalışanlar Sayısı / Yönetici Sayısı

Bu oran işletmede çalışan işgücünün yapısal durumunu gösterir.

- Yıl İçinde İşten Ayrılanlar / Toplam Çalışanlar

İşletmelerde bu oranın genelde düşük çıkması ya da düşmesi istenir.

- Yıllık Kaza Sayısı / Toplam Çalışanlar

İşletmelerde bu oranın düşmesi arzu edilir.

- Devamsızlık Oranı =  $\frac{\text{Dönem Boyunca Günlük Devamsızlıkların Sayısı} \times 100}{\text{Ortalama Personel Sayısı} \times \text{Çalışma Günü Sayısı}}$

Çalışma yaşamının kalitesine ilişkin bir diğer gösterge devamsızlık oranıdır. İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları sorunlarından biridir. Cascio (1992), devamsızlığı, işgörenin herhangi

bir mazereti olmaksızın ve işverene ve yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi (Cascio, 1992: 593), şeklinde tanımlanmaktadır.

Sürekli olarak devamsızlık yapan çalışanların işe uyum sağlamaları oldukça zorlaşmaktadır. İşe devamsızlık yapan işgörenler, diğer çalışanların da iş düzenini bozarak çalışma şekillerini etkilemektedir. Bir işyerinde devamsızlığın çalışanlar tarafından sık sık tekrar edilmesi, işletmede yönetim ile işgörenler arasında sorunlar olduğunu gösterir (Tütüncü, Demir, 2002: 96).

İşgörenin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden olabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi dönemlerde devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç, bu oranı en az düzeye indirmektir (Taştan, 2004).

İşe devamsızlık oranının yüksek olması, çalışma hayatının kalitesinin düşük olduğunu, yani, çalışanların işletme ile ilgili sorunlar yaşadığını gösterir. Bu nedenle bu oranın düşük olması arzu edilir.

- Eğitim Maliyetleri / Ortalama Çalışan Sayısı

Çalışan başına eğitim maliyetlerinin artması, işletme içinde eğitime önem verildiğini gösterir.

- Toplam Eğitim Süresi / Toplam Eğitilenler

Bu oranın da yüksek olması, eğitime verilen önemin bir göstergesidir.

- Toplam Ücretler Dışında Prim Ödemeleri / Toplam Çalışanlar

Çalışanlara, hak etmiş oldukları temel ücretleri dışında yapılan prim ödemeleri, onları işe ve çalışma ortamına daha fazla motive edecek ve işletmeye sağlamış oldukları katkılar artış gösterecektir. Böylece, çalışma hayatının kalitesi de yükselecektir. Bu yüzden bu oranı yüksek çökmeye arzu edilir.

- Personel Devir Oranı = İşten Ayrılan Sayısı / Ortalama Çalışan Sayısı

İşgücü devri ya da işgören devir hızı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların, işletmedeki mevcut ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanmaktadır (Woods, 1995: 345). İşten ayrılan kişiler, o işletmeye her yıl küçümsenemeyecek bir ölçüde masraf yüklemekte ve beraberinde de bir dizi sorun getirebilmektedir. Bu yüzden, işletmelerde bu oranın mümkün olduğunca düşük olması arzu edilir.

Personel devri üzerinde yapılan bir araştırmada, sirkülasyon oranlarının Kanada'da % 20.5, Amerika'da % 19.6 iken, Avrupa'da bu oranların % 17.9 ile % 23 arasında değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir araştırmaya göre, çalışanların neden işlerini bıraktıkları sorulduğunda; % 34'lük bir oranla en fazla tekrarlanan yanıtın "daha iyi fırsatlar" olduğu saptanmıştır. Bu yanıt % 32'lik bir oranla "daha yüksek ücret" takip etmiştir. Diğer yanıtlar olan, kariyer değişimi, işinden memnun olmama, ailevi durumlar ve emeklilik ise % 5 ile % 10 arasında değişen oranlarda değer bulmuştur (Taştan, 2004). Ortaya çıkan bu sonuçlar, nitelikli çalışanların iş yaşamına ilişkin tercihlerinin gösterildiği Tablo 1'deki oranlarla hemen hemen benzer niteliktedir. Neticede işletmelerde, personel devir hızını azaltmak ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmek için, işgörenlerin beklentilerinin çok iyi saptanabilmesi ve bunların en rasyonel şekilde karşılanabilmesine gereksinim duyulmaktadır.

#### **1.4 Yazında İşletmelerde Performans Yönetimine İlişkin nceki Araştırmalar**

Çalışma ile ilgili yapılan yazın taramasında, örgütsel performans yönetimine ilişkin çok sayıda yerli ve yabancı kaynağa ulaşılmıştır. Ancak, elde edilen kaynaklarda daha çok performans ölçümünde kullanılan ölçütler (farklı performans boyutları) ve performans ölçümünün kavramsal açıdan tanımlanmasında yaşanan sorunlar üzerinde durulmaktadır.

İşletmelerde performans ölçümü, oldukça karmaşık ve çelişkili bir alandır. Öyle ki, yönetim disiplini üzerinde araştırma yapan yazarlar, performans kavramının tanımlanması ve ölçümüne ilişkin olarak, bu sürecin oldukça karmaşık, uğraştırıcı ve zor bir iş olduğu yönünde görüş birliğine varmış durumdadırlar. Bir başka deyişe, yazında performans ölçümünün önemi genel olarak kabul edilmekle birlikte, bu konu üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımlama yapmanın oldukça güç olduğu ileri sürülmektedir (Amaratunga ve Baldry, (a), 2002: 217-223; Gudmundson, 2004: 443-463; Kennerly ve Neely, 2002: 1222-1245; LoBonte, 2003: 33-37; Phillips, 1999: 171-182).

Söz konusu güçlük, örgütsel performansın, oldukça farklı boyutlarla ele alınan, geniş bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Bourgeois, Eisenhardt, 1988: 820-821; Fredrickson, Mitchell, 1984: 453; Singh, 1986: 572; Prahalad, Betis, 1986: 497).

Yazın taramasında bu konudaki en temel sorun olarak, örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılacak “uygun ölçütlerin seçimi” üzerinde odaklanılmaktadır. Bu tartışma, geleneksel finansal ölçütlerin, diğer ilgili (yani finansal olmayan) göstergelere göre performans ölçümünde en uygun ölçüt olduğu düşüncesiyle ilgilidir (Kennerly ve Neely, 2002: 1222-1245; Phillips, 1999: 171-182; Michalisin vd., 2004: 1108-1115; Fuentes vd., 2004: 425-442).

Ancak, yazın incelemesinde bu durumun tam tersini savunan araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Reiner (2004), yapmış olduğu araştırmada, küreselleşme ve rekabetin oldukça yoğun olarak yaşandığı günümüzde, işletme performansını yalnızca finansal ölçütlere dayanarak değerlendirmenin yetersiz kalacağını savunmaktadır (Reiner, 2004: 1-15). Carr ve Tomkins (1998) ise, işletmelerin finansal performans göstergelerine verdikleri önemin ülkelere göre farklı anlam taşıyabileceğini ortaya çıkarmıştır (Carr ve Tomkins, 1998: 213-214). Buna benzer bir başka araştırmada Hodgets ve Luthans (1996) ise, finansal performans göstergelerinin her zaman işletmelerin ne kadar iyi çalıştığını yansıtmayacağını ve bazen kontrol edilemeyen dış etkenler ile ülkelerin içinde bulunduğu birtakım şartların buna engel olacağını ifade etmektedirler (Hodgets ve Luthans, 1996).

Öte yandan yazında, performans ölçümünün, stratejik değişimde önemli bir araç olduğuna ilişkin araştırmalar da azımsanmayacak sayıdadır. Örneğin; O’Mara vd. (1999), çalışmalarında performans ölçüm sistemini, yöneticilere, sadece işletme faaliyetlerinin kontrolüne ilişkin veri toplamada fayda sağlamadığını, bunun yanında yöneticilerin davranış ve kararlarındaki gelişimi üzerinde de etkili olduğunu ileri sürmektedirler (O’Mara vd., 1998: 178-182). Ghalayini ve Noble (1996) ise, performans ölçümünün değişen temelleri üzerine yapmış oldukları çalışmada, geleneksel performans ölçümlerinden günümüze değin farklılık gösteren ve gelişen yeni ölçüm sistemlerini irdeleyerek stratejik değişime ışık tutmaya çalışmışlardır (Ghalayini ve Noble, 1996: 63-80).

Bununla birlikte, işletmelerde performans ölçümüne yönelik olarak son dönemlerdeki araştırmalar incelendiğinde ise, yönetim olgusunun farklı boyutlarını ele

alan çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Prajago ve Sohal (2006), yapmış oldukları araştırmalarında, örgüt stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiye arabuluculuk etmede toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkisini belirlemeye çalışmışlar ve toplam kalite yönetimi ile değişim stratejisi ve işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Prajago ve Sohal, 2006: 35-50).

Lin ve Tseng (2005) ise, yaptıkları araştırmada işletmelerde bilgi yönetimi faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Söz konusu yazarlar, yaptıkları araştırmada işletmelerde bilgi yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen birtakım yönetim boşlukları ya da eksikleri bulunduğu tespit etmişler ve işletme performansının bu yönetim boşluklarından büyük ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (Lin ve Tseng, 2005: 163-173).

Öte yandan, Shang ve Marlow (2005), lojistik yetenek ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu amaçla, Taiwan'da bulunan 1200 işletme üzerinde ampirik bir araştırma yapmışlardır. Neticede, bilgiye dayalı yeteneğin oldukça önemli bir olgu olduğu sonucuna ulaşmışlar; bilginin, kıyaslama yeteneği, esneklik yeteneği ve lojistik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Söz konusu yazarlar, bilgiye dayalı yeteneğin, aynı zamanda dolaylı olarak lojistik performans aracılığıyla finansal performans üzerinde de etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Shang, Marlow, 2005: 217-234).

Bununla birlikte, Gunasekaran vd. (2005), işletmelerde maliyet sistemleri ve performans ölçümü arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. İlgili yazarlar çalışmalarında, 21. yüzyılda rekabet avantajını yakalama çabası içerisinde olan yeni işletmelerin, maliyet yönetimi uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmeye yönelik yazınsal bir değerlendirme yapmışlardır (Gunasekaran vd., 2005: 523-533).

Türkçe yazında ise, performans yönetimine ilişkin çalışmaların oldukça az sayıda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türkçe yazında, bir bütün olarak örgütsel performansın incelenmesini içeren çalışmalardan ziyade, işletmelerde işgören performansını değerlendirmeye yönelik çalışmaların daha fazla yer kaplaması dikkati çeken bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Örucü ve Köseoğlu'nun (2003) "İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)" isimli çalışmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Örucü



ve Köseoğlu bu çalışmada, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri’nde (K.İ.T.) uygulanan performans değerlendirme sisteminin çağdaş yönetim anlayışının çok gerisinde kaldığını ifade etmekte ve Avrupa Birliği’ne (AB) tam üyelik sürecinde K.İ.T.’ler için çağdaş yönetim ilkelerine uygun işgören performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yazarlar söz konusu çalışmalarında, Türkiye’deki K.İ.T.’ler için AB kriterlerine uyumlu bir işgören performans değerlendirme model önerisi geliştirmektedirler. Çalışmamızda performans olgusu kavramsal açıdan incelenirken, yazarların ad geçen eserinden de önemli ölçüde faydalanılmıştır. Benzer şekilde, İsmet S. Barutçugil’in (2002) “Performans Yönetimi” isimli çalışması da bu konuda referans olarak verilebilir. Barutçugil bu çalışmada birçok işletmenin, çalışanlarının performansını yeterli bir düzeye çıkarma konusunda ciddi sorunlar yaşadığına işaret etmekte ve işgörenlerin performansın artırmak için onları daha iyi tanımak, performanslarını yönetmek, geliştirmek ve değerlendirmek gerektiğini vurgulamaktadır. Öte yandan, Köknar ve Akkavuk’un (2001) “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” adlı makalelerinde takım performans ölçüm sistemi oluşturma süreci adımlar halinde açıklanmakta, ayrıca sistemin diğer performans yönetim sistemleriyle birlikte kullanılabilmesi için gerekli yöntemlere değinilmektedir. Çalışmamızda, özellikle işletme performansı ile işgören performansı olguları arasında ayırım yapabilmek için, söz konusu yazarların çalışmasından önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Bununla birlikte kuşkusuz işletmelerde performans yönetimine ilişkin çalışmalara da rastlanmaktadır. Bunlar arasında, özellikle Akal’ın (2000), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri” isimli çalışmasını bu konuda yapılan en kapsamlı araştırma olarak kabul etmek gerekir. Akal bu çalışmada, işletmelerde performans yönetimi anlayışını bütün yönleriyle ele alarak değerlendirmiş ve bu konuda araştırmacılara önemli bir ışık tutmuştur. Bunun dışında, Kabadayı’nın (2002) “İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli Geliştirme İle İlişkisi”, Yılmaz ve Ecevit’in (2000) “Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi”, Kocabaş ve Turhan’ın (2002) “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi” isimli çalışmaları önemli birer referans olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, Öztekin (2005), “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler” isimli çalışması da önemli bir kaynak niteliğindedir. Öztekin bu çalışmada performans ölçümünde kullanılan en genel/yaygın boyutlar üzerinde durmakta ve her bir performans boyutuna ilişkin temel göstergeleri sunmaktadır. Bununla birlikte, Yükselin (2003), “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi” adlı çalışması da önemli bir referans olarak gösterilebilir. Yükselin çalışmasında literatür araştırması doğrultusunda, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinde karşılaşılabileceği sorunları belirlemiş ve büyük işletmelere ilişkin bir anket çalışması düzenlemiştir. Çalışma sonucunda, işletmelerde performans ölçümünde karşılaşılabilecek olası sorunların azaltılabilmesi için önerilerde bulunulmuştur. Sipahi (2005), “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer” isimli çalışmasında ise, işletme performansının ölçümünde kullanılan geleneksel ölçüm yöntemlerinin günümüz ekonomik ve rekabet koşulları içerisinde yetersiz kaldığını vurgulamakta ve gerçek işletme performansını tam olarak yansıtamadığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmada değer tabanlı yönetim anlayışından bahsedilmekte ve değer tabanlı ölçüm yöntemlerinden “Ekonomik Katma Değer” yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Buna benzer bir başka çalışmada ise, Şamiloğlu (2003), “Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi” isimli makalesinde, işletmelerde performans ölçümüne ilişkin son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılan “Ekonomik Katma Değer” ve “Piyasa Katma Değeri” olguları üzerinde durmakta ve bu iki performans ölçümünün diğer geleneksel muhasebe ölçümlerinden farklılıklarını ortaya koymaktadır.

Sarıkaya'nın (2002) “Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması” isimli doktora çalışmasında ise, işletmelerde performans yönetimi süreci ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Çalışmada, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde kalite iyileştirme faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte, Bakoğlu'nun (1999) “Orta Kademe Yönetiminin Stratejik Rollerine İle Örgütsel Performans İlişkisi ve Stratejik Rollere İlişkin Uygulama Örnekleri” isimli doktora çalışması da önemli bir referans olarak verilebilir. Çalışmamızın bu bölümünde, örgütsel performans kavramının araştırmalarda ne şekilde

ele alındığı ve gelişim sürecinin nasıl olduğunun incelenmesinde, Bakoğlu'nun bu çalışmasından önemli ölçüde faydalanılmıştır.

Öte yandan, Bolat'ın (1999) "Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" isimli doktora çalışması da bu konuda referans verilebilir. Bolat, çalışmasında, toplam kalite yönetiminin ticari yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanmasına yönelik bir çerçeve oluşturmuş ve bu çağdaş yönetim yaklaşımının işletme performansına ne tür katkılar sağlayacağını tespit etmeye çalışmıştır. İşletmelerde performans kavramının anlamı ve önemine ilişkin çerçevenin oluşturulmasında, adı geçen yazarın çalışmasından da önemli ölçüde faydalanılmıştır.

Ayrıca, internet ortamında, işletmelerde performans yönetimine ilişkin araştırmalara yer verilen siteler de, çalışmamızın bu bölümünde bize büyük ölçüde referans oluşturmuşlardır. Örneğin, Bayar'ın (2004) "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış", Taşkın'ın (2004) "Kurumsal Performans Yönetimi" ve Filiz'in (2004) "Performans Değerlendirme ve Yönetimi" isimli çalışmaları, bize çalışmamızın bu bölümünde katkı sağlayan internet ortamındaki araştırmalardan sadece bir kaçını oluşturmaktadır.

## **II. BÖLÜM**

### **KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ÇERÇEVE**

#### **2.1 Kat Hizmetleri Yönetiminin Kavramsal Açıdan İncelenmesi**

##### **2.1.1 Ağırhama Endüstrisinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Anlamı ve Önemi**

İngilizce’de “hospitality” (ağırhama) kelimesi, İngiliz dilinin en asil kelimelerinden biri olup; hoş karşıhama, sıcakkanlılık ve dostluk yoluyla gerçekleşen bir davranış biçimini ifade etmektedir (Dinçer, 1994: 183). Bu nedenle ağırhama, tanım olarak, misafırperver davranışları, nezaket ifadelerini ve bize davranılmasını istediğimiz gibi başkalarına davranmay› içermektedir (Whitney, 1992: 1).

Ağırhama endüstrisi terimi ise; oteller, moteller, misafırhaneler, çiftlik evleri, tatil parklar›, lokantalar, fast-food restoranlar, kafeteryalar, klüpler, endüstriyel ve kurumsal catering hizmetlerini sunan işletmeler ve sağlık ve eğitim kurumları gibi oldukça geniş bir organizasyonlar grubuna ait terminolojiyi kapsayan bir kavram› ifade etmektedir (Mullins, 1995: 4). Ağırhama endüstrisini oluşturan bu işletmelerin her birinin ortak özelliği, birer hizmet işletmeleri olmalarıdır.

Ağırhama endüstrisindeki işletmelerin hizmet alanlarından biri de, kat hizmetleri yönetimi (KHY)’dir. Türkçe’de tam bir karşılığı bulunmayan, ancak uluslararası yazında genellikle “housekeeping” olarak adlandırılan bu kavram›n sözlük anlam› “ev idaresi”dir (Akyüz, 1999: 12-13). Ev idaresi, bir kurumun sahip olduğu tüm kaynaklardan en üst düzeyde yararlanarak, mevcut olanaklarla, temiz, sağlıklı, güvenli, düzenli ve güzel bir çevre yaratmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Işık,

2002: 12). Ancak, yaz›nda ve pratikte ev idaresi yerine, genellikle kat hizmetleri kavram› kullan›lmaktadır.

Ağırlama işletmelerinde kat hizmetleri kavramı ile, söz konusu işletmelerin fiziki donan›mlar›n›n korunmas›, yeni görünümünün muhafaza edilmesi, yeniden yap›lanma ve dekorasyon aşamalarında kullanışlılıkla ilgili hem estetik hem de ekonomik olma açısından en doğru bileşimlerin ortaya çıkarılmasına ilişkin yürütülen tüm faaliyetler anlaşılmaktadır (Musaoğlu, 1997: 178). Buradan hareketle KHY ise, tüm bu faaliyetlerin yürütülmesinde yönetim işlevlerine dayalı bir sistemi ifade etmektedir.

Yönetim ile ilgili tan›mlar göz önünde bulundurularak – ki bunlar çalışman›n birinci bölümünde verilmişti – KHY’nin tanımı şu şekilde yapılabilir:

“KHY; müşterilere en iyi hizmeti sunmak amacıyla, işletmede temizlik, düzen, sağlık, bakım gibi unsurların sağlanabilmesine yönelik olarak faaliyetlerin planlanması, bu faaliyetleri yerine getirecek işgücünün örgütlenmesi, tüm fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının birbiriyle uyumlu çalışacak şekilde koordine edilmesi, yerine getirilen faaliyetlerin kontrol edilmesi ve denetlenmesi sürecidir”.

KHY’nin işletmeler açısından taşıdığı önemi şu şekilde özetlemek mümkündür (Seymen ve Gül, 2004: 3):

- KHY, işletmeler için doğrudan gelir getirmeyen (Steadmon, 1986: 19-20), daha çok destekleyici nitelik taşıyan bir işlemdir. Ancak, etkin bir kat hizmetleri yönetimi, gerçekçi bütçelerin oluşturulması ve doğru kararların alınması yoluyla önemli ölçüde tasarruf ve maliyet indirimi sağlayabilir.
- KHY, yatırımın tüm demirbaşlarının korunmasını ve ekonomik açıdan kullanım sürelerinin uzat›lmas›na imkan verir.
- KHY, işletmelerde kullanılan tekstil ürünlerinin temini ve korunmas›na, bitki ve çiçek düzenlemesine ve genel güvenliğin sağlanmasına da önemli ölçüde destek sağlar.

KHY’nin işletmelere sağlamış olduğu bu katkıların, genelde somut nitelikte yararlar olduğu söylenebilir. Bunların ötesinde KHY, gerek dış müşteriler (yani hizmet sunulan kitle) gerekse iç müşteriler (yani örgüt çalışanları) açısından da irdelenmelidir. Çünkü,

temiz, sağlıklı, güvenli ve düzenli koşullara sahip çevre, kurumun hizmet verdiği kesim için olduğu kadar, kurumda çalışanlar için de önem taşımaktadır (Işık, 2002: 12). Çalışılan, ziyaret edilen ya da kısa veya uzun süreli yaşanan mekanlara ilişkin temiz, düzenli ve hijyenik şartlara uygun bir ortamın sağlanması, işgörenlerin tatminini yükselteceği gibi, müşterilerin de işletmeye bağlılıklarını artırmada önemli fayda sağlayacaktır (Seymen, Gül, 2004: 3-4).

## **2.2 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Ana Hatlarıyla İncelenmesi**

### **2.2.1 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Anlamı ve Önemi**

Turizm sektörü oldukça karmaşık bir sektör olup, birbiriyle bağlantılı farklı alt sektörlerle ayrılmaktadır. Bu durum, turizm sektörünün kapsamına giren faaliyetleri sınırlandırmada birtakım güçlükler neden olabilmektedir. Turizmde sözü edilen bu mal ve hizmetler (Baker, Bradley, Huyton, 1998: 3); ulaştırma hizmetleri (araba kiralama, seyahat acentaları, tur operatörleri), yiyecek-içecek hizmetleri (restoranlar, barlar, fast-food'lar), konaklama hizmetleri (oteller, misafirhaneler, tatil köyleri), diğer yan hizmet işletmeleri (hediyelik eşya satan mağazalar), boş zaman aktiviteleri (spor müsabakaları, fuarlar) gibi unsurları kapsamaktadır.

Öte yandan, seyahate çıkan kişinin en önemli gereksiniminin konaklama olması nedeniyle, kişinin seyahat kararı, gideceği yerde konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile de yakından ilişkilidir (Yılmaz ve Yılmaz, 1989: 4). Diğer bir ifadeyle, turistik yörenin turizm açısından etkinliği, belli oranda konaklama kapasitesine bağlıdır (Taşkın, 1997: 6).

Turizm olgusunun öznesi konumunda olan insanın seyahate çıkma amaçları farklılık göstermesine rağmen, konaklama işletmelerinden beklentileri genelde belli noktalarda birleşmektedir. Yani, müşterilerin geceleme ihtiyacının yanında, temizlik, konfor, güven, bakım, düzen, sağlık gibi beklentileri de bulunmaktadır. Kuşkusuz, sağlık koşullarına

uygun, temiz, bakımlı ve düzenli bir ortamda bulunmak, rahat uyumak, sevgi, saygı ve ilgi görmek müşterilerin en doğal hakkı olmaktadır (Akyüz, 1999: 13). Konaklama işletmelerinde sözü edilen tüm bu hizmet unsurları KHY'nin sorumluluğundadır.

Bu çerçevede, konaklama işletmelerinde KHY şu şekilde tanımlanabilir:

“KHY; dinlenme, eğlenme, iş vb. amaçlarla seyahat eden insanların, tatilleri esnasında gereksinim duydukları konaklama üniteleri, istirahat salonları (lobi ve genel mahaller) gibi alanların bakım, düzen ve temizliğinin, belli bir plan ve program dahilinde, sistemli ve sürekli bir şekilde yerine getirilebilmesine yönelik yürütülen faaliyetler bütünüdür”.

KHY, konaklama işletmelerinde, önemli ölçüde fiziksel çaba gerektiren ve birçok farklı türde görevleri üstlenmiş olan bir bölümdür ([http://www.cchos.ca/ashanswers/occug\\_workplace/hotel\\_housekeeping.html](http://www.cchos.ca/ashanswers/occug_workplace/hotel_housekeeping.html), 12.05.2005). Bu yönüyle KHY, konaklama işletmelerinin en faal bölümlerinden biri olarak kabul edilir (Lattin, 1998: 160). İşletmenin temizliği, bakımı, düzeni ve hatta güvenliğinden (Dufort, Rivard, 1999: 91) sorumlu olan bu bölümün fonksiyonel alanı, mutfak ve depolar hariç yaklaşık tüm oteli kapsadığından oldukça geniş bir görev alanı bulunmaktadır. Bu geniş çalışma alanı, aynı zamanda departmanın işgören sayısı, çalışma alanı ve maliyetlerini artırıcı etkide de bulunmaktadır. Bu nedenle, KHY'nin, konaklama işletmelerinin performansında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Kozak vd., 2002: 65).

Kat hizmetleri bölümü konaklama işletmeleri için bir üretim işlevi olarak adlandırılır. Çünkü bu bölümde çalışanlar, müşteri odalarının ve genel alanların temizlik ve düzenini sağlamakla görevli olduklarından oldukça önemli bir role sahiptirler (Faulkner, Patiar, 1997: 103). Bu çerçevede bir çok otel yöneticisi, kat hizmetleri çalışanlarının otelin görünmeyen kahramanları olduğu yönünde görüş birliğine varmış durumdadır. Otel yöneticilerinin varmış olduğu bu kanının ardında; temizlik, düzen ve etkileyici müşteri odaları olmadan konaklama ürününün satılmasının mümkün olamayacağı düşüncesi yatmaktadır (Casado, 2000: 218).

Öte yandan, konaklama işletmelerinde KHY'yi önemli kılan diğer unsurlar şu alt başlıklar altında özetlenebilir (İsfendiyaroğlu, 2001: 70-73; Akyüz, 1999: 14-21):

a) *Önemli Bir Gelir Kaynağı Olması ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi:* Konaklama işletmelerinin hem maliyet hem de gelir rakamları işletmenin büyüklüğüne, sınıfına ve sunduğu hizmetlere göre değişmekle birlikte, oda gelirleri bir konaklama işletmesinin genelde en büyük gelir kalemini oluşturmaktadır (Türksoy, 1998: 36). Diğer bir ifadeyle, turistlerin seyahat harcamaları içerisinde en büyük payı konaklama giderleri teşkil etmektedir (Taşkın, 1997: 6). ABD’de yapılan bir araştırma bu yargıyı doğrular niteliktedir (Tablo 5).

**Tablo 5: ABD Otellerinde Gelirlerin Yüzdese (%) Dağılımı**

Gelir Çeşidi	Toplam İçerisindeki Yüzdese (%)
Oda	59.9
Yiyecek	24.3
İçecek	9.0
Telefon Hizmetleri	2.4
Diğer Departmanlar	4.4

**Kaynak:** Türksoy, **Ön. Ver.**, s. 36.

ABD’de uluslararası otel zincirleri bazında yapılan bir araştırmayı yansıtan Tablo 5 incelendiğinde, genel olarak bir konaklama işletmesinin gelirlerinin en büyük kısmını % 59.9 ile oda satışlarından elde ettiği görülmektedir.

PKF danışmanlık şirketi tarafından Amerikan otellerine yönelik yapılan bir başka araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 6’da de görüldüğü gibi, Amerikan otellerinin en büyük gelir kalemini % 73.7’lik payı ile odalar bölümü oluşturmaktadır.

**Tablo 6: Otel İşletmelerinde Gelir Merkezlerine Göre Gelir Dağılımı**

Gelir Merkezleri	Yüzdese (%) Dağılımı
Odalar Bölümü	73.7
Yiyecek & İçecek	20.5
Santral	2.5
Yardımcı Departmanlar	1.8
Kiralamalar & Diğer Gelirler	1.5

**Kaynak:** Hülya Kurgun, (2004), **Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, s. 32.

Konaklama işletmelerinde odaların satışa hazır hale getirilmesi sürecinde KHY’nin çalışmaları dikkate alındığında, bu bölümün önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.



Öte yandan, bir otel müşterisi normal olarak, otelde kaldığı sürenin en azından üçte birini odasında geçirmektedir. Bu nedenle, otel odasının tasarımı, planı, dekor, mobilya ve tefrişatı müşteri tatmini yaratmada ve ihtiyaçlara cevap vermede temel teşkil etmektedir. Bu da önemli ölçüde KHY'nin sorumluluğu altındadır (Medlik, 1997: 55). Dolayısıyla, kendisini temiz, rahat, güvenli, göze hoş gelecek şekilde dekore edilmiş ve sıcak bir atmosferde hisseden konuklar işletmenin sunmuş olduğu hizmetten memnun ayrılacaklardır.

Tüm bu açıklamalardan da görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinde KHY, gerek gelirleri artırıcı gerekse müşteri memnuniyetini sağlayıcı fonksiyonuyla oldukça önemli bir departman görünümündedir.

b) *En Kalabalık ve Geniş Bütçeli Birimler Arasında Yer Alması:* Turizm yatırımlarının içerisinde konaklama işletmeleri, sabit sermaye miktarının diğer endüstrilere göre çok daha fazla olduğu yatırımlardır (Mullins, 1995: 5). Bu işletmelerde sermayenin büyük bir kısmını (yaklaşık % 90'ını) sabit varlıklara yatırmak gerekmektedir. Bunun temel nedeni, konaklama işletmelerinin arsa-bina-teçhizat üçlüsüne dayalı olmasıdır (Kahraman, 1997: 18-19).

Kat hizmetleri bölümünde ise, gerek yatırım aşamasında ihtiyaç duyulan sabit yatırım giderleri gerekse işletme aşamasındaki giderler oldukça fazladır. Konaklama işletmelerinin hemen hemen tüm alanlarının temizlik ve bakım işlerini yürüten kat hizmetleri departmanı, bu görevi en etkin biçimde yerine getirebilmek için geniş bir bütçeye gereksinim duymaktadır. Bu bütçe, faaliyetlerin yerine getirilmesinde gerekli işgören ve temizlik malzemelerinin yanı sıra, eskiyen ve yıpranan mobilya ve tefrişatın yenilenmesi ve değişen moda uygun olanlarla değiştirilmesi için kullanılmaktadır.

Öte yandan, hizmet işletmelerinde iş ve faaliyetler insan odaklı olup; işgücü, örgütsel etkinliğe ulaşmada en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir (Mullins, 1995: 8). Özellikle konaklama işletmeleri, müşterilerine çeşitli hizmetleri sağlarken yüksek emek katkısına gereksinim duymaktadır. Bu durum, çoğu bölge ve ülkelerde, konaklama işletmelerinin faaliyet giderlerinin büyük bir oranını temsil eden yüksek işgücü maliyetleriyle kendini göstermektedir (Meldik, 1997: 117). Diğer bir deyişle, konaklama

işletmelerinin en büyük gider kalemini işgören giderleri oluşturmaktadır. Nitekim, ABD otellerinde maliyetlerin dağılımına yönelik yapılan bir araştırmada tablo 7'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 7: ABD Otellerinde Maliyetlerin Yüzdese (%) Dağılımı**

Maliyet Çeşidi	Toplam İçerisindeki Yüzdesi (%)
İşgücü	37.0
Departman	10.4
Yiyecek Malzemesi	7.5
Faiz	7.2
Vergi ve Diğer Yükümlülükler	6.9
Amortisman	6.7
Enerji	5.2
Yönetim	4.7
Pazarlama	4.3
Diğer	9.7

**Kaynak:** Türksoy, **Ön. Ver.**, s. 37.

Tablo incelendiğinde, ABD otellerinde en büyük gider kalemini % 37'lik oranıyla işgücü maliyetlerinin oluşturduğu görülecektir. Bununla birlikte, kat hizmetleri departmanı konaklama işletmelerinde en fazla işgörenin istihdam edildiği bölümler arasında yer alması nedeniyle de ayrı bir öneme sahiptir. Öyle ki, bir konaklama işletmesinde toplam personelin % 50'sinden fazlası kat hizmetleri bölümünde çalışmaktadır (Walker, 1999: 147). Hatta banquet ağırlıklı çalışan konaklama işletmelerinde, kat hizmetleri departmanının en fazla oranda işgören çalıştırdığı kabul edilmektedir (Housekeeping Dergisi, 1996: 12). Bu durum, konaklama işletmelerinde etkin bir kat hizmetleri yönetimini gerekli kılan önemli bir unsurdur.

*c) Yatırımların Korunmasına Etkisi:* Turizm yatırımları, turistlerin tatilleri esnasında gereksinim duyduğu alt yapı, konaklama ve yan hizmetler için gerekli olan tüm tesislerin inşa edilmesi (Barutçugil, 1989: 16) şeklinde tanımlanır. Turizm yatırımları belli bir amaç için kurulmuş ve inşa edilmiş yatırımlardır. Turizm yatırımlarının bu özelliği, bu yatırımların farklı bir amaca yönelik yatırıma dönüştürülmesini oldukça güç kılmaktadır.

Öte yandan, günümüzde seyahat eden turistlerin istek ve beklentileri her geçen gün değişmektedir. Bu doğrultuda turistler, gittikleri ülkelerdeki konaklama işletmelerinden daha farklı ve kaliteli hizmet beklemektedirler. Bu durum, uluslararası pazarda rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen konaklama işletmelerini, mevcut görünümünü

muhafaza etmeye yönelik yenileme yatırımlarına itmektedir. Örneğin bu açıdan Türkiye, rakiplerine göre nispeten daha yeni tesislere sahiptir. Ancak bu üstünlüğünü de kaybetmek istememektedir. Bu bağlamda Akdeniz Turistik Otelciler Birliği'nin (AKTOB) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, 2001 yılında Antalya'daki konaklama işletmeleri 18.8 milyon dolarlık yenileme yatırımı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları, söz konusu yenilemenin büyük bir bölümünün genel mekanlar ve odalarda gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan 62 tesisten 27'si odalar bölümüne yönelik yenileme yatırımı yaptıklarını belirtirken; 12 tesis genel mekanlar, 10 tesis boyalı ve dış cephe, 13 tesis ise diğer alanları yenilediklerini ifade etmişlerdir (Resort Dergisi, 2002: 32-33). Konaklama işletmelerinde, özellikle odalar ve genel alanlara ait sorumlulukların kat hizmetleri bünyesinde toplandığı düşünüldüğünde, yatırımların korunması açısından KHY'nin önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Böylece, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, günlük ve periyodik olarak belirli zamanlarda yapmış olduğu temizlik, bakım ve düzenleme gibi faaliyetleriyle otel yatırımlarının korunmasını sağlamaktadır (Akyüz, 1999: 17).

*d) Müşteriye En Uzun Süreyle Hizmet Sunulması:* Konaklama işletmelerinde kalan müşteriler, günlerinin büyük bölümünü odalarında uyuyarak ya da dinlenerek geçirirler. Geriye kalan zaman dilimini ise, lobi, televizyon salonu, havuz, bar, plaj gibi alanlarda çeşitli aktivitelere katılarak değerlendirirler. Tüm bu alanların temizlik, düzen ve bakımı KHY'nin faaliyet alanına girmektedir. Dolayısıyla, kat hizmetleri bölümü, konuklara en uzun süreyle hizmet sunulan ve müşterilerle devamlı temasta bulunan bölümdür (Şener, 2001: 136).

### **2.2.2 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetiminin Faaliyet Alanları**

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanının temel fonksiyonunun müşteri odaları olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, kat hizmetleri departmanının hareket noktası otel odalarının temizlik ve düzeni oluşturmaktadır. Ancak, kat hizmetleri

departmanının bu temel fonksiyonu çamaşırhane, bebek bakımı vb. gibi diğer müşteri hizmetlerini de içerebilir.

Kat hizmetleri departmanının fonksiyonunun, otel odaların dışına genişlemesi durumunda ise, normal olarak, katların, merdiven, asansör ve diğer genel kullanım alanlarının temizlenmesi söz konusudur. Ancak bunun yanında, örneğin lobinin üniformalı personel tarafından, restoran ve barların ise servis görevlilerince temizlenmesi sıklıkla görülen bir durumdur. Bu bölüm aynı zamanda, “back of the house” olarak adlandırılan arka planlardan ve toplantı odalarından da sorumludur (Kılıç, 1996: 58).

Bu çerçevede, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün sorumlu olduğu alanlar (Gray, Liguori, 1994: 138; Kozak vd., 2002: 66); müşteri odaları, salonlar ve koridorlar, ortak kullanım alanları, havuzlar, genel alanlar ve restoranlar, personel ofisleri, merdivenler ve asansörler, otel içi mağazalar ve diğer kiraya verilmiş alanlar, sergi ve fuar salonları, oyun ve spor salonlarıdır.

Bu açıklamalara dayanarak, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanı tarafından yürütülen işlerin, otelin günlük işleyişini doğrudan etkilediği ve işletme performansından oldukça kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

### **2.3 Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi**

20 yıl öncesine kadar, performans iyileştirmeye yönelik global düzeydeki rekabet, temelde büyük imalatçı işletmeler tarafından yönlendirilirken, günümüzde tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, en iyi olma yolunda kendilerini güçlü bir baskı altında hissetmektedirler. Üstün performans talebi, bugün ekonominin hemen hemen tüm sektörlerine ulaşmış durumdadır (Blazey, 1997: 62). Bu sektörlerin başında da konaklama endüstrisi gelmektedir.

Ne var ki, bazı yazarlar otel sektöründe performans ölçmenin hala başlangıç aşamasında olduğunu ileri sürmektedir. Bu biraz şaşırtıcıdır. Çünkü, diğer organizasyonlar – ki bunlara kamu sektöründeki örgütler de dahildir – performans ölçüm sistemlerine daha

fazla değer/güç katmak için önemli miktarda para harcamaktadır. Örneğin, 1996 yılında ABD'deki J. P. Morgan ve Co. Firmaları, Pinnacie Alliance ile 2 milyon dolarlık bir dış kaynaklardan yararlanma anlaşması yaparak, daha gelişmiş bir performans ölçme sistemine sahip olmayı amaçlamışlardır. Özellikle kamu sektöründe performans ölçümü, hem uygulamacıların hem de akademisyenlerin dikkatleri üzerinde odaklanmaktadır. Tam tersine, otelcilik sektöründe ise performans ölçmenin, birim ve örgüt düzeyinde sınırlı kaldığı belirtilmektedir (Phillips, 1999: 174).

Otel endüstrisinin kendine has özellikleri, otel performansının belirlenmesinde farklı spesifik aktiviteleri ve değişik ürün ve hizmet türlerinin dikkate alınması gerektirmektedir (Haris ve Mangiello, 2001: 121). Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde performans ölçümü oldukça zor bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu işletmelerde, performansın etkin bir şekilde değerlendirilebileceği tek bir önemli kriterler bütünü bulunmadığı için, çıktının ölçümü oldukça güç olmaktadır. Örneğin, kârlılık ve müşteri sayısı (otelde kalan) gibi kriterler, tek başına örgüt performansını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Müşterilerin heterojen özelliklerine eşlik eden hizmetlerin soyut bir yapıya sahip olması, hizmet sunumunu geniş ölçüde farklılaştırmaktadır (Mullins, 1995: 8). Bir başka örnekle bu durum daha net bir şekilde açıklanabilir. Örneğin, otelin, hizmet sunmada fiziksel alana bağımlılığı, esneklik eksikliği sonucunu doğurur. Eğer bir müşteri, odanın renk uyumunu veya pencereden görünen manzarayı beğenmezse, onu başka bir odaya aktarmak mümkün olabilir. Ancak, otel dolu ise, odayı yeniden dekore etmek veya manzarasını değiştirmek gibi, müşterinin kişisel gereksinimlerini karşılamak söz konusu olamaz. Bu esneklik eksikliği, oteli – dekoru ve dış tasarımı yenilemeye para yatırmadıkça -, rekabete karşı zayıf bırakır (Jones ve Lockwood, 1992: 22). Nitekim, Powers (1995) da, konaklama endüstrisinin, müşteriler ve onların ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri ürün ve hizmetler tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir (Powers, 1995: 555). Bu nedenle, konaklama işletmelerinde objektif performans standartları oluşturmak ve izlemek oldukça güçtür. Aynı otel içinde dahi, müşterilerin özel ihtiyaçlarının, hem onların hem de işgörenlerin kişisel özellikleri ve davranışlarının

getirdiği farklı hizmet sunumları ile karşılaşılabilmesi (Mullins, 1995: 8), bu işletmelerde performans ölçme ve yönetmeyi zor bir görev haline getirmektedir.

Brown ve McDonnell (1995), yaptıkları ampirik bir araştırmada, otellerdeki mevcut performans ölçüm sistemlerinin üç alanda güçsüz/zayıf yönlerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bunlardan birincisi, otel bilgi sistemlerinin, performansın farklı boyutları izleme ve ölçme yeteneğine sahip olmamalarıdır. İkincisi, yönetimin insan kaynakları performansını ölçümüne ilişkin yüksek düzeydeki ilgisine rağmen, otellerdeki mevcut performans ölçüm sistemleri bunu ölçebilmede yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü ise, mevcut performans sistemleri, her otel grubunun spesifik ihtiyaçlarına cevap verememektedir (Phillips, 1999: 360).

Butterfield (1997) ise, konaklama işletmelerinde performansın artırılmasında en önemli engel olarak, gerekli yönetsel değişlikleri gerçekleştirmenin güçlüğünü göstermektedir. Yazara göre, konaklama işletmelerinin sahip olduğu, “bizim işimiz farklıdır”, “biz fabrika değiliz”, “bizim işimizde performans ve iş ölçümü yapılamaz” gibi demode düşünceler, bu işletmelerde performans yönetimi olgusunun göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Butterfield, 1997: 40-41).

Bu kısımda, çalışmanın birinci bölümünde ele alınan genel olarak işletmelerde performans yönetim sürecinden hareket ederek, kat hizmetleri biriminde performans yönetimine ilişkin bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

### **2.3.1 Kat Hizmetleri Yönetiminde Planlama Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi**

Kat hizmetleri yönetiminde performans yönetimi sürecinin ilk aşamasını, planlama oluşturur. Planlama, kat hizmetleri yönetimi açısından oldukça önem taşıyan ve üzerinde titizlikle durulması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Zira, konaklama piyasasında hızla değişen örgütsel ve çevresel koşullar, kat hizmetleri yönetimine yönelik planların sürekli gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uyarlanmasını gerektirmektedir. Konaklama işletmelerini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, mali uygulamalar ve tüketici

beklentilerindeki değişmeler, işletmenin geleceği için bazı fırsatlar ve tehlikeler yaratabilecek ve kat hizmetleri yöneticisinin, birim stratejisini sürekli olarak geliştirmesini gerektirecektir (Barutçugil, 1989: 101). Diğer bir ifadeyle, konaklama işletmeleri açısından gelecekteki gelişmelerin nasıl bir seyir izleyeceğini ve işletmeye neler getireceğini öngörmek son derece önemli olmakla birlikte, bu durum – sektörün yapısal özelliği nedeniyle – zorlu bir çaba gerektirmektedir. Böyle bir ortamda, kat hizmetleri departman›n›n artan bir performans ve müşteri tatmini düzeyi ile çalışması, stratejik olarak düşünmesine ve bunları uygulamaya koyabilmesine bağlıdır (Seymen, 2001: 3).

KHY’de planlama sürecinin kapsam› belirlenirken, OTED’in (2003) ve Kozak’ın (2005), bu konudaki çalışmalarından yararlanılabilir (Oted, 2003: 29-47; Kozak, 2005: 29-40):

*a) Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Hizmet Kalite Standartlarının Oluşturulması*

Hizmet kalitesi kavramı, günümüzde konaklama işletmelerinin başarı kriterini gösteren önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Hizmet kalitesini yükseltme ya da kalite iyileştirme, son yıllarda özellikle Japonya, ABD ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere bütün dünyada, gerek özel gerekse kamu kuruluşlarının önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Tavmergen (2002), bu gelişimi üç temel nedene dayandırmaktadır. Bunlardan *birincisi*, rekabette ön plana geçmek için kalitenin bir araç olarak kullan›lması; *ikincisi*, örgüt kültüründe, yapılarında ve iş yöntemlerinde son on yıldır görülen radikal değişiklikler; *üçüncüsü* ise, tüketici isteklerinin karşılanmasına yönelik çabaların artmasıdır (Tavmergen, 2002: 30).

Standardize etme ya da standardizasyon ise, belirli bir faaliyet ile ilgili olarak, ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardımı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyon sonucu ortaya ç›kan belge, doküman veya esere ‘standart’ ad› verilmektedir (Engin, 2002: 63). Hizmet olgusunun, mallar gibi ölçülüp tartılamaması özelliği, bunların standardının ancak önceden belirlenecek kurallar çerçevesinde tespit edilebilmesine neden olmaktadır. Uyulması gereken bu kurallar hizmet standardını oluşturmaktadır. Hizmetlerde standartlaşmaya gidilmesi; maliyetlerin düşmesine, verimliliğin yükselmesine, faaliyetlerin daha belirgin

hale gelmesine, algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasındaki farkın en alt düzeye inmesine, kısacası, performansın yükselmesine imkan vermektedir (Tavmergen, 1998: 41; Seymen, Gül, 2004: 25).

KHY’de hizmet kalitesine yönelik standartların oluşturulmasının temel nedenlerinden biri, müşterilere her zaman benzer nitelikte hizmet sunmayı garanti altına almaktır. Bunun anlamı, tüm birim çalışanlarının benzer (aynı) standartları rehber olarak çalışması ve istikrarlı bir hizmet düzeyinin sürdürülmesidir. Özellikle, zincir otel işletmelerinin devamlı müşterilerce tercih edilmesinin nedeni, bu olgu olabilir.

KHY çerçevesinde sunulan hizmetlere ilişkin kalite standartlarının belirlenmesinde, belirli müşteri gruplarının beklentilerinin ortaya konulması yararlı olabilir. Örneğin, iş adamları kendilerine özgü nitelikleri ve beklentileri olan farklı bir müşteri grubudur. Bu müşteriler yılın büyük bir bölümünü seyahat ederek ve konaklayarak geçirirler. Dolayısıyla, bir otel işletmesinden ilk beklentileri, evlerindeki konfor ve ofislerindeki rahat çalışma ortamıdır. Elbiselerinin hızlı bir şekilde temizlenip ütülenebileceği bir kuru temizleme hizmeti, rahatsız edilmeden çalışabilecekleri gürültüsüz bir oda, bu müşteri grubunun ilk akla gelen standart beklentileridir (Seymen, Gül, 2004: 23-24). Bu örnekleri daha da çeşitlendirmek mümkündür. Ancak burada önemli olan, KHY’de hizmet kalitesinin, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek ve beklentileri doğrultusunda tasarlanabilmesidir.

#### *b) Kat Hizmetleri Yönetiminin Görev ve Sorumluluk Alanlarının Belirlenmesi*

Kat hizmetleri departmanının sorumluluğu altında olan alanların düzenli bir biçimde bakım ve temizliğinin yapılabilmesi için, kat hizmetleri yöneticisinin başlangıçta iyi bir iş programı yapması gerekmektedir. Bunun için öncelikle bilinmesi gereken, hangi alanların kat hizmetleri departmanı sorumluluğu altında olduğudur. Kat hizmetleri birimine ilişkin çalışmanın önceki kısımlarında belirtilen çalışma alanları doğrultusunda bir iş planı oluşturulması faydalı olur. Bu plan, nerelerde, ne kadar sürede, ne sıklıkta ve kaç işgörenle temizlik ve bakım yapılacağı konularında yöneticiye yardımcı olur (Kozak, 2005: 29-30).



c) *Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi*

KHY’de performans› belirleyen çalışmalardan bir diğeri, mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyac›n›n başlangıçta say› ve nitelik olarak belirlenebilmesidir. Bu durum KHY’de insan kaynakları planlaması (İKP) olarak adlandırılır. İKP, yalnız işgören sayısından tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamamakta; aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunmada ve birim performans›n›n yükselmesinde etkili olmaktadır (Kaynak, 1990: 7).

Jiang ve Susskind’in (1997) konu ile ilgili çalışmasından faydalanarak, KHY açısından İKP’nin önemi şu şekilde özetlenebilir (Jiang, Susskind, 1997: 174):

- İKP, kat hizmetleri departmanında etkin bir işgücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar.
- İKP, KHY’ye ilişkin işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve birim çalışanlarının verimliliğini, dolayısıyla otelin genel performans›n› artırmada fayda sağlar.
- İKP, kat hizmetleri departmanının uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına imkan verir.

Etkin bir işgücü planlaması, KHY’ye iki temel fayda sağlar (Bingöl, 1990: 56). *Bunlardan birincisi*, ihtiyaçtan az veya fazla işgören istihdam edilmesiyle ilgilidir. Eğer kat hizmetleri biriminde gereğinden az işgören istihdam edilirse yapılacak işler aksayabilir ve bu durum, müşteriye olumsuz bir hizmet olarak yansır. Örneğin, otelin çok yoğun bir giriş-çıkış gününde, kat hizmetlerinde çalışan temizlikçi bayanların sayıca yetersizliğinden dolayı odalar›n zaman›nda hazırlanamamas› durumunda, zaten yorgun olarak gelen müşterinin uzun süre resepsiyonda bekletilmesi kötü bir hizmet algılamasına yol açabilir ve müşterinin daha ilk günde yaşadığı bu olumsuz durum, onun ileriki günlerde otelde geçirdiği tatili negatif yönde etkileyebilir. Kat hizmetleri biriminde gereğinden fazla işgören istihdamı ise, konaklama işletmelerinde en büyük gider kalemini oluşturan işgören giderlerini yükseltebilir. İşgücü planlamasının KHY açısından *ikinci faydası* ise, birimdeki hazır işgücünün bilgi ve yeteneklerinden en etkili biçimde yararlanarak, kat hizmetleri departmanının verimliliğini yükseltmeye imkan vermesidir.

Tüm bu açıklamalar, kat hizmetleri gibi, otelin yoğun bir işgücü ihtiyacının olduğu birimlerde daha iyi bir performans düzeyine ulaşabilmek için, İKP yapılmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Buna göre kat hizmetleri yöneticisi, işgücü planlaması yaparak, örneğin bir işgörenin günde ortalama kaç oda temizleyebileceğini belirleyebilir ve bunu dikkate alarak toplam oda temizlikçisi ihtiyacını hesaplayabilir. Benzer şekilde, genel alanlarda yapılan temizlik ve bakım sürelerini ve zorluk derecelerini dikkate alarak bu alanlardaki gerekli işgören ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirleyebilir.

d) *Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılacak Ekipman ve Malzeme İhtiyacının Belirlenmesi*

Kat hizmetleri departmanında performans açısından, planlama aşamasında dikkate alınması gereken çalışmalardan bir diğeri, gerekli olan ekipman ve malzeme ihtiyacının belirlenmesidir. Bu amaçla, öncelikle KHY'nin çalışma alanına giren bölümlerin, temizlikle ilgili kalite standartlarının, bu standartta yapılacak iş için gerekli olan ortalama sürenin, kullanılacak temizlik ve bakım malzemelerinin ve temizliğin ne kadar sıklıkla yapılacağıının belirlenmesi gerekir. Bu bilgilere dayanarak bir envanter listesi oluşturulur (Tablo 8).

**Tablo 8: Kat Hizmetleri Yönetiminde Envanter Planlaması**

Temizlik Türü	Sıklık	Kullanılan Malzeme
Kirli Duvarların Silinmesi	Haftada Bir	Sıvı Deterjan
Cilalama	Ayda Bir	Cila
Halıların Silinmesi	Ayda Bir	Şampuan
Asansörlerin Temizlenmesi	Haftada Bir	Sıvı Deterjan
Bütün Salonların Temizliği	Haftada İki	Şampuan
Duvar Boyalarının Yenilenmesi	Ayda Bir	Boya
Yatakların Yapılması	Günlük	Yatak Takımı
Banyo Temizliği	Günlük	Deterjan
Camların Temizlenmesi	Haftalık	Camsil
Balkonların Yıkılması	Haftalık	Su
Odaların Tozunun Alınması	Günlük	Bez-Elektrik Süpürgesi
Ortak Alanların Tozunun Alınması	Haftalık	Bez-Elektrik Süpürgesi
Tül Perdelerin Yıkılması	Aylık	Deterjan
Kalın Perdelerin Yıkılması	Sezonluk	Kuru Nem
Yatak Altlarının Temizlenmesi	Haftalık	Elektrik Süpürgesi
Madeni Eşyaların Parlatılması	Aylık	Kaolin
Oda Kapılarının Temizliği	Haftalık	Toz Bezi
Haşarat Kontrol	Haftada Bir	İlaç

**Kaynak:** Kozak, (2005), **Ön. Ver.**, s. 33.

Tabloda görüldüğü gibi, temizliğin türüne göre her alan için farklı malzemeler kullanılmaktadır. Bu malzemelerden bir kez kullanılıp tüketilenler (müşteri şampuanı, duş bonesi, banyo köpüğü vs. gibi) dönüşümsüz malzemeler; birkaç kez kullanılanlar (yatak ve banyo takımı, tuvalet kağıdı, oda tanıtım kartları, çeşitli temizlik deterjanları vs. gibi) dönüşümlü malzemeler olarak adlandırılır. Tüm bu malzemelerin bir günlük kullanım sayısı ve stok sayılarının kontrolü, KHY’de envanter planlaması açısından son derece önem taşımaktadır.

Diğer taraftan, kat hizmetleri birimine ilişkin malzeme ihtiyacı planlanırken, amaca uygunluk ve dayanıklılık gibi olgular önemli bir performans kriteri olarak ele alınmalıdır. Oda vb. alanlardaki halı seçimine ilişkin malzeme seçimi bu konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir. Yoğun insan trafiğinin olduğu ve hava kirliliği gibi faktörlerin etkileyebileceği alanlarda açık renklere kayıldığında çok titiz seçim yapılmalıdır. Halı türü ve özellikleri göz önüne alınarak, yalnızca sentetik olup olmadığına bakmayıp, alkirik mi, polyester mi gibi sorulara yanıt aramak gerekir. Halı yüksekliği, taban altının nem, temizlik durumu, yenileme olanağı, konuklara sağladığı konfor, personelin kullandığı tekerlekli araçların hareket rahatlığı gibi tüm detaylar göz ardı edilmemelidir (Mısırlıoğlu, 1996: 14).

#### *e) Kat Hizmetlerine Ayrılan Depoların Belirlenmesi*

KHY’de kullanılan her türlü malzeme ve ekipmanın muhafaza edileceği, gerekli zamanlarda aktarımın ve denetimin yapılacağı depo ve benzeri alanların belirlenmesi de önemli bir performans kriterini oluşturur. Bu aşamanın KHY’yi en çok ilgilendiren yönü, ayrılan depoların, hangi tür malzeme için, ne şekilde tasnif edileceği ve kimlerin sorumluluğu altında olacağıdır. Kat hizmetleri depoları, her katta bir oda şeklinde tasarlanabileceği gibi, genel bir kat hizmetleri deposunun da bulunması gerekebilir. Ancak burada önemli olan, depo düzeninin, işlerin akışını nasıl etkileyeceğidir. Örneğin, en çok kullanılan – harekete konu olan – malzemelerin rafların ön kısmına yerleştirilmesi iş akışını hızlandırabilir ya da kolaylaştırabilir. Benzer şekilde, temizlik malzemelerinin uzun ömürlü kullanılabilmesi için, uygun saklama koşullarında muhafaza edilmesi gerekebilir. Tüm bunlar, KHY açısından ayrı bir planlamayı gerektirmektedir.

*f) Kat Hizmetleri Yönetimi Bütçesinin Oluşturulması*

Bütçe, belirlenen amaçlara ulaşmak için hazırlanmış, işletmenin tüm çalışmalarını kapsayan ve genellikle rakamlarla ifade edilen bir yönetim planıdır (Çetiner, 1995: 337).

Kat hizmetleri departmanına ilişkin bütçe hazırlıkları esnasında bir yıllık periyodik işleri kapsayan bir program oluşturulur ve dönemsel olarak bir bütçe takvimi çıkarılır. Böylece, kat hizmetleri biriminde yürütülen periyodik temizlik ve bakım programlarının işletmeye olan maliyeti hesaplanarak bütçeye yansıtılır.

Geçmiş dönemde hangi malzemeden ne kadarının tüketildiğine dair bilgiler, kat hizmetleri birimine ilişkin tahmini bütçenin oluşturulmasında kullanılabilir. Örneğin, 2005 yılında bir otel işletmesinde 60.000 adet şampuan, 40.000 adet banyo köpüğü tüketildiği ve aynı yıl 120.000 adet yatak satıldığı varsayılırsa, bu ürünlerin tüketim katsayıları şu şekilde hesaplanır:

$$60.000 \text{ adet şampuan} / 120.000 \text{ adet yatak} = 0.5 \text{ şampuan tüketim katsayısı}$$

$$40.000 \text{ adet banyo köpüğü} / 120.000 \text{ adet yatak} = 0.3 \text{ banyo köpüğü tüketim katsayısı}$$

Bu rakamlar, her gelen konunun şampuan ve banyo köpüğü tüketmediklerini temsil etmektedir. Ne var ki, yukarıdaki örnekte olduğu gibi, her ürünü satılan yatak sayısını dikkate alarak hesaplamak mümkün değildir. Zira, böyle bir uygulama, bütçede yüksek rakamların çıkmasına neden olacaktır. Bu yüzden, sabun, şampuan, tuvalet kağıdı gibi, kişi sayısına bağlı olarak tüketimi artabilecek ürünler yatak sayısı üzerinden hesaplanırken; ayakkabı bezi, oda kartları gibi kişi sayısına göre tüketilmeyen ürünler, satılan oda sayısı üzerinden hesaplanır (Oted, 2003: 46-47).

Otel işletmelerinde kat hizmetleri birimi bütçesi oluşturulurken dikkate alınması gereken kalemleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Akoğlan ve Şahin, 1993: 9-11):

- Sermaye Bütçesi: Büyük makine ve ekipmanların alımı, sistem kurulması, mobilya, mefruşat ve tüm tekstil ürünlerinin tedariki için ayrılmaya gereken para miktarıdır.

- İşletme Bütçesinden Sağlanacak Fonlar: Kat hizmetleri birimindeki nispeten daha küçük harcamalar (sabun, havlu, tuvalet kağıdı, toz bezi, kova, eldiven, sünger vb.) için ayrılan fonlardır.
- Bakım-Onarım Bütçesi: Kat hizmetleri biriminde kullanılan tesisat, donanım ve mobilyaların bakım ve onarım için ayrılan bütçedir.
- Ücret Bütçesi: Kat hizmetleri biriminde çalışanların maaş, işe alma, eğitim vb. insan kaynakları işlevleri açısından yapılacak harcamalar için ayrılan bütçedir.

Kat hizmetleri yönetimde planlama, görüldüğü gibi oldukça uzun bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç esnasında yürütülen faaliyetler, kat hizmetleri performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır. Kat hizmetleri yönetimine ilişkin planlama süreci dikkate alınarak, bu sürecin performans yönetimi ile ilişkisi şu şekilde özetlenebilir:

KHY’de performans planlaması aşamasının ilk adımı, bölüm amaçlarının şekillendirilebilmesine yönelik uzun vadeli stratejilerin, misyon ve vizyonların geliştirilmesi olmalıdır. Çünkü, bu strateji ve vizyonlar, KHY’nin amacının açık bir şekilde belirlenebilmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde tepe yöneticilerin, işgücünü daha dinamik hale getirecek güçlü bir vizyon ve misyon geliştirmeleri günümüzde öncelikli bir konu haline gelmiştir. Organizasyonel statükoyu değiştirmede bu vizyon ve misyonların, tüm çalışanları birleştirici ve aynı hedeflere yöneltici etkisi oldukça büyüktür. Blazey (1997), günümüzde otel yöneticilerinin başarılı sonuçlara ulaşabilmesinin; işletmede güven sağlayan, işgörenlere gerekli araçları, bilgi ve becerileri temin eden, ekip çalışmasını ve bilgi-odaklı gelişmeyi ödüllendiren ve tüm çalışanları ortak bir misyon ve vizyon çerçevesinde birleştiren bir ortam yaratmalarına bağlı olduğunu belirtmektedir (Blazey, 1997: 62-63). Strateji, misyon ve vizyonlar konaklama işletmesinin bütününe yönelik geliştirilebileceği gibi, her departman için genel amaçlarla uyumlu ayrı bir strateji, misyon ve misyon da geliştirilebilir.

Buradan hareket ederek, kat hizmetleri departmanın amaçları belirlenir. Burada önemli olan, bölüm amaçlarının, genel işletme amaçlarına ters düşmeyecek biçimde

belirlenmiş olmasıdır. Diğer bir deyişle, KHY için belirlenen amaçlar, konaklama işletmesinin genel amaçlarıyla uyumlu olmalıdır.

Bir konaklama işletmesinde KHY'nin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İç ve dış müşteri memnuniyeti sağlama;
- Yüksek verimlilik ve performans düzeyinde çalışabilme;
- İşletmede etkin bir temizlik ve bakım programı uygulama;
- Örgütün büyüme ve gelişmesine katkı sağlama;
- Değişen dış çevreye uygun hizmet üretme;
- Makine, ekipman, mefruşat vb. işletme demirbaşlarını uygun şartlarda tedarik etme ve uzun süre kullanılabilmesine yönelik gerekli muhafaza koşullarını sağlama;
- Birim çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda hizmet içi eğitime tabi tutma ve gelişmelerine imkan verme;
- Müşteri için gerekli hijyen ve konfor koşullarını sağlama ve rahat edebileceği bir ortam yaratmaya çalışma.

Kat hizmetleri biriminde amaçların belirlenmesi genellikle kat hizmetleri yöneticisinin görevidir. Ancak, KHY'de daha üstün bir performans düzeyine ulaşabilmek için, belirlenen amaçların birim çalışanlarıyla paylaşılması da ayrı bir önem taşır. Böyle bir durumda kat hizmetleri çalışanları, kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissederler ve kat hizmetleri departmanının hedef ve amaçlarıyla ilgili belirsizlikten kurtulurlar. Bu yüzden, KHY amaçlarının tüm çalışanlarca anlaşılması ve benimsenmesi performans yönetimi açısından ayrı bir önem taşır.

Konaklama işletmelerinde KHY performansının geliştirilebilmesine yönelik belirlenen plan doğrultusunda, birime ilişkin amaç ve hedefler belirlendikten sonra, bu amaç ve hedeflere yönelik performans ölçütlerinin ortaya konulması gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu ölçütler, etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, kalite, yenilik ve yaratıcılık ve çalışma yaşamının kalitesi gibi yedi temel performans boyutundan oluşmaktadır. KHY'ye ilişkin bu performans boyutlarının her biri, bir sonraki boyutta ayrıntı olarak incelenecektir.

KHY'ye ilişkin performans ölçütleri belirlendikten sonra, kat hizmetleri biriminin mevcut performans düzeyinin ortaya konması gerekir. Doğru seçilen performans boyutlarından hareket edilerek ve gerçekçi performans verilerine dayanarak, kat hizmetleri biriminin mevcut performans düzeyi hakkında bir kanaata varılabilir.

Görüldüğü gibi, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi planlama süreci; amaçların belirlenmesi, performans boyutlarının ortaya konması ve mevcut performans düzeyinin tespiti gibi aşamalardan oluşmaktadır.

### **2.3.2 Kat Hizmetleri Yönetiminde Örgütlenme Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi**

Bir kavram olarak, 'organizasyon (örgüt ya da teşkilat)' ile 'örgütlenme (organize etme)' birbirinden farklı anlamlar içeren olgulardır. Organizasyon ya da örgüt, en basit şekilde, "ortak bir amaca ulaşmaya yönelik çalışan insanların oluşturduğu bir topluluk" olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn, 1996: 7). Genel olarak örgüt denildiğinde; iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Örgütlenme ise, yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra; "işletmede yapılacak işlerin belirlenerek gruplandırılması, bu işleri yapacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının çizilmesi, işleri yerine getirmeleri sırasında ihtiyaç duydukları mekan, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine verilmesi"ne yönelik bir süreci ifade etmektedir (Ataman, 2001: 277). Görüldüğü gibi, örgüt kavramını, örgütlemeyi de içine alan daha geniş bir olgu olarak düşünmek gerekmektedir.

Örgütlerin var olma nedeni olarak, bireysel çalışmadan grup halinde çalışmaya geçiş sürecini de içine alan çok çeşitli faktörler öne sürülmektedir. Lookwood ve Jones (1984), bu nedenler arasında, bazı işlerin tek bir kişinin yalnız başına gerçekleştiremeyeceği nitelikte olmasını; insanların çoğunun sosyal iletişim ihtiyacı duymasının ve bir grubun parçası olduklarında çalışmaktan daha fazla tatmin sağlamalarını; ve teorik olarak grupların, üyelerinin belli alanlarda uzmanlaşmalarına ve işletmede belli

bakış açılarına sahip profesyoneller olarak çalışmalarına izin verdikleri takdirde verimliliğin artacağını belirtmektedirler (Lockwood, Jones, 1984: 155).

Temel olarak herhangi bir organizasyonun yapısı, üst yönetimin, üst düzey faaliyetlerini ne ölçüde kontrol altında tutmak istediğine bağlı olarak belirlenir. Bu noktada, denetimi tamamen kendi ellerinde tutmak isteyen aşırı uçtaki yöneticilerle karşılaşılmasına rağmen, genelde üst yöneticiler fiziksel olarak tüm işlerin yönetimiyle meşgul olamayacaklarından, otoritelerini zincirin halkaları içerisinde kendi altlarında yer alan yardımcılarına devretmeleri gerektiğini anlarlar (Lockwood, Jones, 1984: 157). Gücün daha alt seviyelere aktarılması yönündeki eğilimin sonucu olarak, günümüzde organizasyonel yapılar giderek daha düz (basık) hale gelmiştir. Müşterilerle direkt temas halinde olan işçilere ilave yetki ve sorumluluk vermek, müşteri tatmininde artışla sonuçlanan günümüzün eğilimidir (Wagen, 1995: 31). Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimi çalışanlarının müşterilerle yoğun ilişki içerisinde olduğu (aşağıda bu yargıya ilişkin daha somut örnekler yer almaktadır) dikkate alındığında, etkin bir örgütlenmenin birim performansında önemli yer tuttuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Go ve Pine'e (1995) göre, konaklama işletmeleri için tek tip bir organizasyon yapısı kurmak ve uygulamaya koymak oldukça zordur. Yazarlar, böyle bir güçlüğün, otel işletmelerinin amaçları ve faaliyetleri arasında önemli farklılıklar bulunmasından ileri geldiğini öne sürmektedir. Hemen her konaklama işletmesinin, kendi sahibinin ve/veya yöneticisinin önceliklerine, dışsal fırsat-tehditlere ve içsel üstünlük-zayıflıklara bağlı olarak değişik organizasyon yapısı bulunmaktadır (Akova, Karakaya, 2003: 11). Diğer bir deyişle, konaklama işletmeleri; büyüklük, çalışan işçilerin sayısı, mülkiyet yapıları, kuruluş yerleri, müşterileri ve sunulan hizmetleri birbirinden son derece farklılıklar gösteren işletmeler olduklarından, bu işletmelerin örgüt şemaları da farklılıklar göstermektedir (Barutçugil, 1984: 89-91). Örneğin, küçük otellerde çalışanlar genellikle çeşitli görevleri bir arada yürütmektedir. Bu otellerde çalışan bir resepsiyon memuru, misafirlerin kaydedilmesi, hesapların düzenlenmesi ve faturaların çıkarılması gibi temel görevleri yerine getirmekle beraber; gerektiğinde müşteri odalarını temizleyebilmekte, hatta genel alanların düzen ve bakımına ilişkin sorumluluklar alabilmektedir. Büyük otellerde ise, yapılacak işler daha



açık bir şekilde tanımlanmıştır ve bu işletmelerde görevlerde uzmanlaşmaya gidildiği görülmektedir. Örneğin, bu otellerde oda temizlik görevlisi, yalnızca sorumluluğu altındaki odaların temizlik, düzen ve bakımından sorumlu iken; genel alanlarda çalışan bir kat hizmetleri görevlisi de sadece oradaki görevleri yerine getirme çabası içerisinde.

Bir otel işletmesinde, organizasyonu oluşturan birimlerin iki grup halinde toplandığı söylenebilir. Bunlar (Batman, 1999: 117):

- Ana Bölümler (odalar, yiyecek içecek ve diğer yardımcı hizmetler bölümü)
- Destekleyici ve Kurmay Bölümler (satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları vb.)'dir.

#### **Şekil 8: Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler**

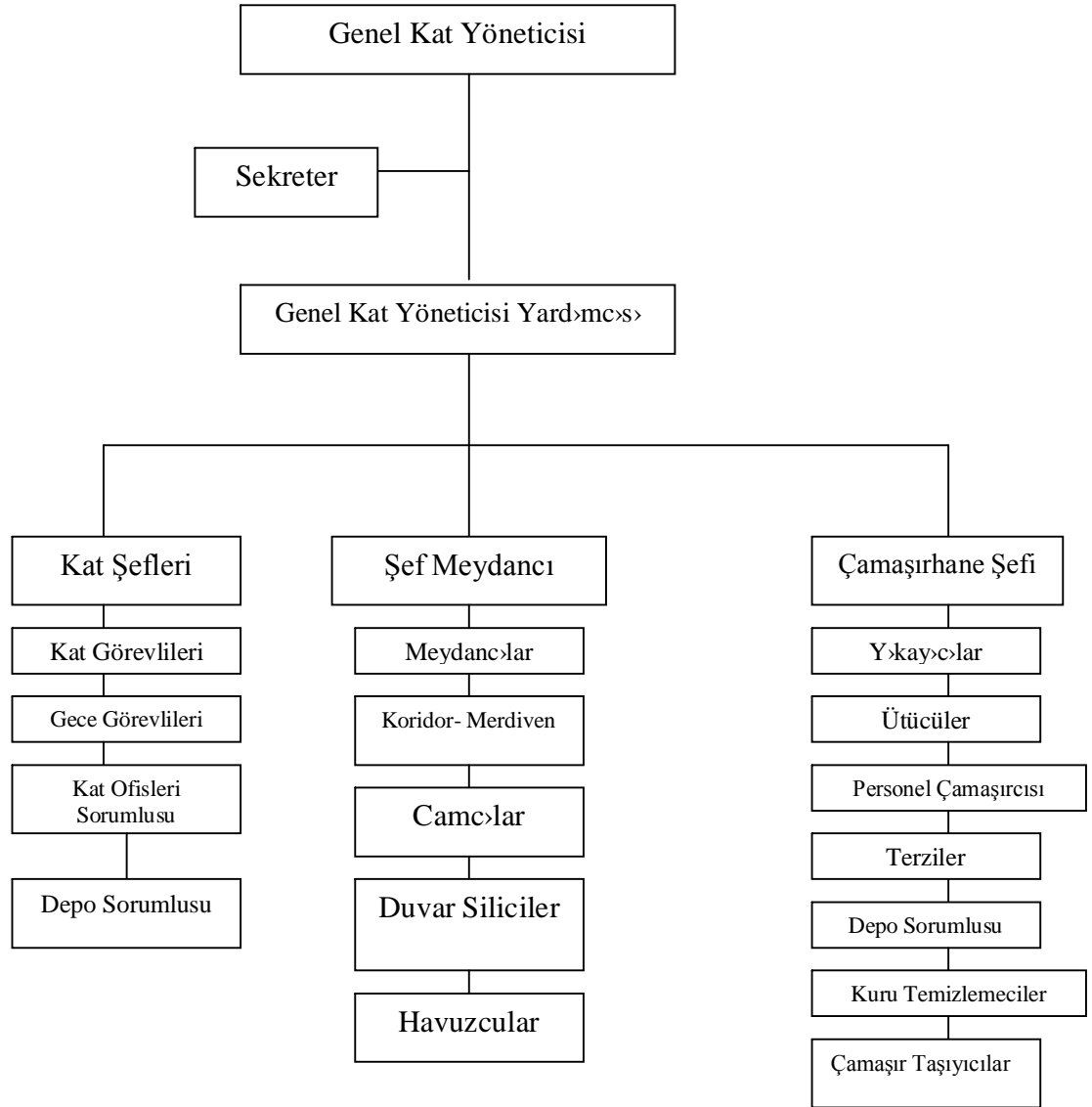
**Kaynak:** Batman, **Ön. Ver.**, s. 118.

Şekilde görüldüğü gibi, bir otel işletmesinin organizasyonunda ana bölümleri; odalar, yiyecek içecek ve diğer yardımcı hizmet departmanları oluşturmaktadır. Bu departmanlar aynı zamanda otelin kazanç sağlayıcı bölümleri olmalarından dolayı, doğrudan gelir getiren departmanlar ya da faaliyet departmanları olarak da adlandırılmaktadır. Kurmay ve destekleyici departmanlar ise – ki bunlar doğrudan gelir getirmeyen departmanlar ya da hizmet departmanları olarak da adlandırılırlar – otel işletmelerine direkt olarak gelir getirici rol oynamazlar. Fakat, yürütmüş olduğu faaliyetlerle otel işletmesinin gelir getiren departmanlarına gerekli desteği sağlarlar. Şekilde de görüldüğü gibi, kat hizmetleri bölümü, otel işletmelerinde odalar bölümünün bir kolu olarak, faaliyet departmanları arasında yer almaktadır.

Otel departmanlarının sınıflandırılmasındaki alternatif yöntemlerden biri de, departmanların müşteri ile temasını içeren boyutudur. Bu açıdan bakıldığında, otel departmanları, ön departmanlar ve arka departmanlar şeklinde de sınıflandırılabilir. Ön departmanlar, genellikle, çalışanların müşterileriyle yoğun bir ilişki içerisinde olduğu bölümleri (önbüro, kat hizmetleri, yiyecek içecek gibi) ifade ederken; arka departmanlar, müşteri ile hemen hemen hiçbir ilişkide bulunmayan bölümleri (satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları gibi) kapsamaktadır (Baker, Bradley, Huyton, 1998: 19; Faulner, Patiar, 1997: 102). Böyle bir sınıflandırmada, kat hizmetleri bölümünün, müşterilerle yoğun ilişki içerisinde olma özelliğinden dolayı doğal olarak ön departmanlar içerisinde yer alması gerekmektedir. Ne var ki, kat hizmetleri departmanının konaklama işletmelerinin örgüt şemasında ön ya da arka bölümlerde mi yer alması gerektiği çoğu zaman tartışma konusu olmaktadır. Çünkü, kat hizmetleri çalışanları genelde müşterilerle yoğun bir temas içerisinde olmakla birlikte; bu birimin çalışmalarının büyük bölümü, müşterilerin odada ya da işletmenin genel alanlarında olmadığı zamanlarda yoğunlaşmaktadır (Casado, 2000: 218). Ancak, otel işletmeleri, ister müşterilerle temas boyutuna, isterse gelir getirici yönü ile ele alınsın, organizasyonu oluşturan bölümlerde temelde aynı tür faaliyetler yerine getirilmektedir.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanına ilişkin örgüt şemaları da; işletmenin büyüklüğüne, yönetim yapısına ve işleyişine ve faaliyet alanı gibi faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu yüzden, otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümüne yönelik standart bir örgüt şemasından bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte, fikir vermesi bakımından, şekil 9'da büyük bir konaklama işletmesinde kat hizmetleri bölümünün örgüt şeması yer almaktadır.

**Şekil 9: Büyük Ölçekli Bir Otelde Kat Hizmetleri Bölümünün Örgütlenmesi**



**Kaynak:** Oya Aytemiz Seymen, Melike Karagöz Gül, (2004), **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, s. 45.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetimi örgütlenme süreci ile performans yönetimi arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir:

Bir otelin bir işletme olarak başarısı, herhangi bir departmanın değil, otelin komple performans ile ölçülür. Kat hizmetleri birimi konaklama işletmelerinin bir işlevi olarak düşünülürse, bu şekilde bir örgütlenmenin (işlevsel örgütlenme) güçlü yönünün, kendi görev ve etkinliklerine en iyi şekilde odaklanma olduğu söylenebilir. Ne var ki, bu durum kat hizmetleri departmanı performans için oldukça önemli ise de, otelin bütünsel performansını tek başına sağlayamamaktadır. Böyle bir örgütlenmede, kat hizmetleri departmanı işlevsel olarak uzmanlaştığından, bazen kendi performansları ile otelin bütünsel örgütsel hedefleri arasındaki ilişkiyi tam olarak yorumlayamamaktadır. Bu açıdan, tüm departmanların sadece kendi işleriyle uğraşmaları yerine, otelin komple müşteri hizmet ve kârlılık hedeflerini akılda tutmaları oldukça önemli olmaktadır. Dolayısıyla, kat hizmetleri gibi işlevsel departmanların etkinliklerini koordine etmek ve otelin strateji ve hedeflerini oluşturmak için bazı araçlar bulunmalıdır. Kat hizmetleri departmanının tek başına bunları yapabilmesi pek muhtemel değildir. Nitekim, departman ve alt departman düzeylerinde uzmanlaşma, örgütün tepesinde bir liderlik ihtiyacı gerektirecektir. Departman şefi düzeyinin üstünde bir kimse tüm otelin stratejik planlamasını yapmalı, hedeflerini belirlemeli ve departmanlar arasındaki etkinliklerini koordine etmelidir. Dolayısıyla, bir otelin işlevsel örgütünün, tepede güçlü bir lider gerektirdiği söylenebilir (Eddystone, 1991: 139-140).

Öte yandan kat hizmetleri yönetiminde örgütlenme işlevi bakımından performansı etkileyebilecek iki temel ilkedden bahsedilebilir. Bunlar (Ülgen, 1998: 52-53); “ekonomi (tasarruf)” ve “verimlilik” ilkeleridir. Ekonomi (tasarruf) ilkesi kendi arasında iki bölüme ayrılır. Bunlar; “insandan tasarruf” ve “ilişkilere tasarruf” ilkeleridir.

- İnsandan Tasarruf İlkesi: Daha önce de ifade edildiği gibi, KHY konaklama işletmelerinde en çok personelin istihdam edildiği bölümler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede kat hizmetleri biriminde, belirli işleri gerçekleştirmeye yetecek işgörenden fazlası istihdam edilmemeli, faaliyetlerdeki özellikler ve psiko-sosyal şartlar göz önüne alınarak işletmenin kadro yapısını en az düzeye indirecek bir yapı uygulanmalıdır. Böylece,

kat hizmetleri biriminde iyi bir iş bölümü ve uzmanlaşma ile ekonomik ve sosyal düzensizliklerin ayarlanacak; hem işgörenlerin optimal kullanımı gerçekleştirilecek hem de işgören sayısı ve ücret giderlerinde bir azalma olabilecektir.

- İlişkilerden Tasarruf: İşletmelerde haberleşme kanallarının uzunluğu örgüt için zararlı zaman kayıpları doğurduğu gibi, haber olayı da bir kişiden diğerine geçerken doğruluğundan kaybetmektedir. Bu nedenle, hiyerarşi kademelerinin sayısında bir azalma yaratan insandan tasarruf ilkesi ve onun sonucu olarak görülebilen ilişkilerin basitleştirilmesi ilkesi büyük önem taşımaktadır.

Organizasyon yapılarında verimlilik ilkesi ise, kat hizmetleri biriminde çalışacak işgörenlerin tam istihdamını ifade etmektedir. Kat hizmetleri biriminde organizasyon yapısı; işletmenin büyüklüğü, üretim dalı, amaç ve hedefleri vb. ile onu oluşturan insanların davranışları göz önüne alınarak düzenlendiğinden; bu düzenlemede insanları kapasitelerinin tam kullanımını sağlayacak biçimde toplayıp birleştirmek, etkinlik ve verimlilik açısından önemli fayda sağlayacaktır.

Netice itibarıyla, genel olarak örgütsel performans yönetimi süreci dikkate alındığında, bu aşamada, kat hizmetleri biriminde performans ölçüm ve denetim uygulamalarından sorumlu olan; bir başka deyişle, kat hizmetleri yönetimine ilişkin olarak performans ölçüm ve denetim faaliyetlerini yürütecek kişilerin belirlenmesi söz konusudur. Bu süreçte görev alacak kişiler, kat hizmetleri performans planlama sürecinde görev alan çalışma grubu olabileceği gibi, bu işe yönelik ayrı bir grup da oluşturulabilir. Ancak bu süreçte, söz konusu grubu oluşturan üyelerin ölçüm teknikleri konusunda iyi bir teknik eğitim almış olmalarının yanında; kat hizmetleri birimini de çok iyi tanıyor olmalarına özellikle dikkat edilmelidir.

Bununla birlikte, kat hizmetleri yönetimi performans geliştirme sürecine tüm birim çalışanlarının katılımını sağlamak da ayrı bir önem taşır. Ancak bu katılımın bir ödülle mutlaka desteklenmesi gerekmektedir. Bu amaçla kat hizmetleri yöneticisi; performans artışlarının getireceği yararları paylaşımla paylaşmalı ve bu isteğini başlangıçtan itibaren tüm birim çalışanlarına hissettirmelidir.

### 2.3.3 Kat Hizmetleri Yönetiminde Eşgüdümleme Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi

Konaklama işletmelerinin genellikle farklı hizmetler üretmesi, bu işletmelerde farklı hizmet birimlerinin bir arada bulunması ve bu birimlerde çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretilmesi, etkin bir eşgüdümleme ihtiyacı doğurmaktadır (Kozak, 1998: 25).

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde; KHY'ye yönelik yürütülen işlerin basitliği, çalışan işgören sayısının azlığı ve işyükünün nispeten hafifliği eşgüdümleme işlevi ile ilgili sorunları alt düzeyde tutarken; büyük konaklama işletmelerinde, kat hizmetleri birimine yönelik görevlerde uzmanlaşmaya gidilmesi ve birim çalışanlarının sayıca fazlalığı, bu işletmelerde eşgüdümleme faaliyetlerini son derece önemli bir yönetim işlevi haline getirir (Barutçugil, 1989: 103). Konaklama işletmelerinde eşgüdümleme işlevine basit bir örnek olarak; bir müşterinin otelden ayrılması esnasında kat hizmetleri departmanının, müşterinin odayı terk ettiğini önbüroya haber vermesi, önbüronun müşteri hesabına çikarılması için yiyecek-içecek bölümünü (özellikle minibar kontrolü için) uyarması ve bu bölümlerle işbirliği yapması gösterilebilir.

Eşgüdümleme, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturur. Çünkü, KHY'ye ilişkin faaliyetleri örgütsel anlamda ortak bir amaca yöneltemeyen, bu faaliyetlerin diğer birimlerle ilişkilerini açık bir şekilde gösterecek yapıyı kuramayan ve tüm birim çalışanlarına, KHY faaliyetlerine doğrudan ya da dolaylı katılmalarının bütünsel başarı için vazgeçilmez bir önkoşul olduğu bilincini aşıl原因amayan işletmelerin uzun vadede varlığını sürdürebilmeleri oldukça güçtür (Seymen, 2002: 12).

Kat hizmetleri yönetiminde eşgüdümleme işlevi; birim içi eşgüdümün sağlanması ve kat hizmetleri birimi ile diğer birimler arasında eşgüdümün sağlanması olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

a) Kat Hizmetleri Yönetiminde Birim-İçi Eşgüdümün Sağlanması: İçsel eşgüdüm, kat hizmetleri departmanını oluşturan alt birimler ve çalışanlar arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve işbirliğinin oluşturulması olarak ifade edilebilir (Seymen, 2002: 16). Buna verilebilecek en iyi örnek, kat hizmetleri departmanı alt birimlerini oluşturan çalışanlar

arasındaki işbirliğinin önemidir. Örneğin, büyük otellerde çoğu kez genel kat yöneticisine bağlı olarak çalışan kat şefleri ve kat görevlilerinin birbirleriyle sıkı bir işbirliği ve bilgi alış verişinde olmaları zorunludur. Eğer kat şefleri, kat görevlilerinin sorumlu olacağı odalara ilişkin genel bir görev dağılımı yapmadıysa, oda temizlik işleri aksayabilir. Bu ise, otele giriş yapacak müşterilere odaların zamanında verilmesini geciktirebilir.

Birim içi eşgüdümün sağlanmasında öncelikle, kat hizmetleri biriminde mevcut ofis ve iş düzeninin sağlıklı eşgüdümü sağlayacak şekle getirilmesi için gerekli önlemlerin alınması; ayrıca, vardiyalar arası devir teslim sırasında bilgilerin doğru ve zamanında akışının sağlanabilmesi gerekir.

Kat hizmetleri biriminde yürütülmekte olan tüm işlerin doğru yapılması kadar, takip edildiği büro/ofis gibi yönetsel alanlardaki bilgi akışının sağlıklı olması da performans açısından büyük önem taşır. Bunun anlamı, yapılan işlerin düzenli biçimde kaydedilmesi, dosyalanması ve birim çalışanları arasında sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için tüm araçların kullanılmasıdır. Birim-içi eşgüdümün sağlanmasında; toplantılar, memorandumlar, birim-içi gazete, el ilanları vb. aracılığıyla yapılan duyurular, çalışanların performans değerlendirme formları, kat hizmetleri birimi el kitabı ve anket formları gibi araç ve tekniklerden yararlanılabilir (Seymen, 2004: 63).

Öte yandan, birim-içi eşgüdümün sağlanmasında alt birimler arası iletişim de ayrı bir önem taşır. Bu iletişim, ağırlıklı olarak çamaşırhane, kat ofisleri vb. alt birimler ile kat hizmetleri yönetimi arasında gerçekleşmektedir. Örneğin, kirli ve temiz çamaşır akışının normal düzeyde olabilmesi ve buna ilişkin gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması, her iki birimin ortak çalışmasıyla mümkün olabilir. Bununla birlikte çamaşırhane, yeni satın alınacak çamaşır ve iş elbiselerinin dayanıklılık testini yaparak önerilerini kat hizmetleri yönetimine iletir ve onun satın alma kararlarını kolaylaştırabilir.

Kat hizmetleri departmanında birim-içi eşgüdümün sağlanmasında, vardiyalar arasında görev teslimi sırasındaki etkin iletişim de büyük önem taşır. Bunun için, her vardiyada tamamlanan, yarım kalan işler ve meydana gelen olaylar eksiksiz olarak bir sonraki vardiyaya iletilmelidir (Oted, 2003: 55-56).

b) Kat Hizmetleri Birimi İle Diğer Birimler Arasında Eşgüdümün Sağlanması: Kat hizmetleri bölümü, yerine getirdiği görevler itibarıyla, otelin hemen hemen tüm bölümleriyle ilişki içerisinde olmakla birlikte; genel olarak aşağıdaki bölümlerle sıkı bir çalışma içerisinde olduğu söylenebilir:

\* *Kat Hizmetleri- Önbüro Departmanı İlişkisi*: Diğerleri ile olan ilişkileri de önemli olmakla birlikte, kat hizmetleri bölümünün bilgi iletişimi bakımından en çok ilişki içerisinde olduğu birimin önbüro olduğu söylenebilir. Buna neden olarak genellikle, iki birim arasında satışa konu olan ‘oda/yatak’ olgusunun bulunuyor olması gösterilmektedir. Odaları satışa hazır hale getiren kat hizmetleri bölümü, satış olayını gerçekleştiren ise önbürodur.

Konaklama işletmelerinde oda durumlarını gösteren bilgiler iki yönlü akar. Bir müşteri çıkış yaptığı zaman, önbüro departmanı kat hizmetleri birimine bilgi verir ve böylece oda temizlik işlemi gerçekleşir. Oda temizlendiği zaman, kat hizmetleri bunu önbüro departmanına bildirir ve böylece oda satışa hazır konuma gelir (Eddystone, 1991: 131-132). Otelden ayrılan misafir odaları, kat hizmetleri bölümü için ayrı bir önem taşır. Çünkü, bu odalar komple temizlik istemektedir. Vardiya bitimi ile birlikte kat hizmetleri departmanı tarafından bir “Oda Durum Raporu” çıkarılır. Bu rapor, oteldeki her odanın son durumunu ve kontrolünden sonraki statüsünü gösterir. Daha sonra bu rapor, önbüronun hazırladığı doluluk raporu ile karşılaştırılır ve herhangi bir farklılık önbüro müdürünün dikkatine sunulur. Eğer odalarla ilgili bir farklılık söz konusu ise, “Oda Farklılık Raporu” hazırlanır. Bu rapor oldukça önemlidir. Çünkü, herhangi bir farklılık, otel misafirlerinin otelden memnuniyetini (Meydan, 2003: 25) ve dolayısıyla otel gelirlerini etkiler. Örneğin, kat hizmetleri tarafından henüz kirli görülen bir odanın, önbüro tarafından temiz kabul edilip satılması ciddi sorunlara yol açar (Kılıç, 1996: 49-50; Eddystone, 1991: 123). Bunlar, bireysel birimlerin birbirlerini girdilerle desteklediklerinin en somut örnekleridir. Bu nedenle, kat hizmetleri ve önbüro departmanlarının her an iletişim içinde olması, performans açısından oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

\* *Kat Hizmetleri-Yiyecek ve İçecek Departmanı İlişkisi*: Kat hizmetleri departmanı ile yiyecek-içecek departmanı arasındaki ilişki, daha çok, masa örtüleri, peçeteler ve servis



personeli uniformalarının temini ve yiyecek-içecek departmanına ait salonların, restoranların ve barların temizliği ve bakımı ile ilgilidir (Olal, Korzay, 1993: 362; Arzova, 2001: 40). Yiyecek-içecek bölümünün ihtiyacı olan keten takımların temizlenmesi, zamanında hazırlanması, yemek salonlarının periyodik temizliklerinin yapılması gibi çeşitli konularda genel kat yöneticisi ile yiyecek-içecek müdürünün sürekli iletişim içinde olması gerekmektedir (Akyüz, 1999: 52). Yiyecek-içecek departmanında, özellikle ziyafet alt departmanı, salonların hazır olması ve yeterli çamaşırın temini konusunda kat hizmetleri departmanına günlük bilgi akışı sağlamaktadır. Benzer şekilde, servis boşlarının ve arabaların bekletilmeden en kısa sürede konuk katlarından alınması ve VIP odalardaki ikramların takibinin yapılması için, kat hizmetleri departmanı ile oda servisi alt departmanı arasında sıkı bir işbirliği ve iletişim olması gerekmektedir (Arzova, 2001: 40).

\* *Kat Hizmetleri-Teknik Servis Departmanı İlişkisi*: Kat hizmetleri biriminin yakından bir ilişki içerisinde olduğu diğer bir departman, teknik servis bölümüdür. Otel işletmelerinde teknik servis hizmetleri, müşterilerin otel hakkındaki izlenimlerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin; oda veya restoranlarda yetersiz havalandırma sistemleri, bir müşteri odasındaki soğutma ekipmanlarının gürültülü çalışması veya su sızdırması otelin teknik servis hizmetleri bakımından zayıflığını gösterir ve müşterilerin gözünde imajın belirlenmesinde etkili olur (Chan, Burnett, 2001: 494). Bununla birlikte, otellerde gerek kat hizmetleri gerekse teknik servis bölümünün çalışma alanlarının, otelin benzer bölgelerinde yoğunlaşması (odalar, katlar, otelin genel mekanları vb.) bu iki departman arasındaki eşgüdümü daha da önemli hale getirmektedir. Konaklama işletmelerinde teknik servis departmanının üç değişik türde hizmet alanı bulunmaktadır. Bunlar (Kılıç, 1996: 60); patlak lambaları değiştirme gibi “rutin işler”i, banyo ve diğer alanlarda yapılması gereken ve daha ciddi bakımları içeren “önleyici bakım” hizmetlerini ve kat hizmetleri tarafından yazılarak verilen ve en ciddi bakımları gösteren “programlı bakım” hizmetleridir. Tüm bunlar, kat hizmetleri çalışanlarının işleri sırasında karşılaştıkları arızalara yönelik tuttıkları listeler aracılığıyla yapılır. Teknik servis departmanı, bakım yapıldıktan sonra kat hizmetleri departmanına bilgi verir. Ancak odalardaki bazı problemlerin çözümü zaman alabilir. Bu durumda söz konusu oda

'hizmet dışı' olarak kabul edilir ve arızası giderildikten sonra tekrar satışa hazır konuma getirilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, özellikle odalarda kat hizmetleri departmanının karşılaştığı arızalara ilişkin önbüro bölümünün de bilgilendirilmesi gerektiğidir. Oda satış işlemi önbüroda gerçekleştiğinden, doğal olarak arızalı ve kullanım dışı odalar konusunda önbüro departmanının da bilgi sahibi olması son derece önemlidir. Arızalı odalara ilişkin, yalnızca kat hizmetleri ve teknik servis departmanları arasındaki bilgi alışverişi, onarılması zor sorunlara yol açabilir (kullanım dışı bir odanın müşteriye satılması gibi). Bu sorunlarla karşılaşmamak için, kat hizmetleri departmanı herhangi bir arıza gördüğünde önbüroya bildirebilir. Önbüro da arıza formu doldurarak teknik servise bilgi verebilir ve problem giderildikten sonra kendisine tekrar bilgi verilmesini isteyebilir. Böylece, çıkabilecek olası eşgüdüm sorunları ortadan kalkmış olur.

\* *Kat Hizmetleri-Muhasebe Departmanı İlişkisi:* Kat hizmetleri ile muhasebe departmanı arasındaki ilişkilerin düzeyi ve sıklığı da oldukça fazladır. Kat hizmetleri ile muhasebe departmanları arasındaki bilgi alış-verişini sağlayan formlardan bazıları; personel devam formu, housekeeper raporu ve oda uyuşmazlık raporudur (Kozak, 2005: 50-51). Personel devam formu, kat hizmetleri departmanı tarafından iki nüsha düzenlenir. Bunlardan bir nüshası muhasebeye, diğer nüshası ise kat hizmetleri bölüm dosyasına konur. Bu raporda; birim çalışanlarının işe devamı, gelmediği günler, günlük ve haftalık toplam çalışma saati gibi bilgiler yer alır. Muhasebe departmanı, bu bilgilerden ücretlendirme ve işgücü verimliliğinin hesaplanmasında yararlanır. Housekeeper raporu ise günde 2 defa (genellikle sabah 10:00-10:30 arası ve öğleden sonra 16:00-17:00 arası), önbüro, muhasebe ve kat hizmetleri olmak üzere toplam üç nüsha düzenlenir. Raporda tüm oteldeki odaların numaraları, her odanın o günkü durumu (dolu, boş, rezervasyonlu veya kullanım dışı olması gibi) ve odalarda kalan kişi sayısı belirtilir. Muhasebe departmanı bu rapordan hareket ederek kâr-zarar analizi yapar. Önbüro ve kat hizmetleri departmanları arasında oda ve kişi sayısı bakımından bir farklılık olması durumunda ise oda uyuşmazlık raporu hazırlanır. Bu rapora dayanarak, muhasebe departmanı her iki bölümden (önbüro ve kat hizmetleri) oda ve kişi sayısı ile ilgili olarak açıklama yapmasını ister.

\* *Kat Hizmetleri-Satış ve Pazarlama Departmanı İlişkisi:* Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri biriminin temel amacı, daha düşük maliyetlerle ve standardizasyonu sağlayarak kaliteli hizmet sunmaktır. Satış ve pazarlama bölümü ise, sıkça ürün değişimi ve yenilik yaparak, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisinde. Bu paradoksal durumun ortadan kaldırılması, iki birim arasında eşgüdümün sağlanması ile mümkündür. Şöyle ki; satış ve pazarlamadan sorumlu birim, üretilen mal ve hizmetlerde kalite ve fiyat üstünlüğü sağlayabilecek maliyet düzeylerini çeşitli araştırmalar yardımıyla tahminler halinde kat hizmetleri birimine sunabilir. Kat hizmetleri birimi de; üretim maliyetleri, üretim sınırlamaları, işgören yetersizliği ya da ürün karakteristikleri hakkında satış ve pazarlama birimini sürekli bilgilendirerek, bu birimin, müşteri ve aracı işletmeleri doğru yönlendirmelerini, böylece daha gerçekçi ve karşılanabilir talepler de bulunmalarını sağlayabilir (Seymen, 2002: 16).

\* *Kat Hizmetleri-Güvenlik Departmanı İlişkisi:* Her işletmede olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de güvenlik sorunlarıyla (yangın, müşteri eşyasının çalınması vb.) karşılaşılması doğal bir durumdur. Konaklama işletmelerinde müşteri sirkülasyonunun oldukça fazla olması, bu işletmelerde müşteri güvenliğinin sağlanması için gerekli ortamın hazırlanması daha da önemli hale getirmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, seyahat acentalarının, VIP müşterileri, komple güvenlik sistemi olmayan otellere götürmekten kaçındığını ve müşterilerin özellikle böyle bir talep de bulduklarını ortaya koymaktadır (Ayanoğlu, 1997: 67). Güvenlik departmanı, otel işletmelerinde 24 saat açık kalan üç (diğer ikisi önbüro ve kat hizmetleridir) departmandan biridir. Bu yüzden, kat hizmetleri ve güvenlik departmanları arasındaki eşgüdümün sağlıklı ve etkili olması gerekmektedir.

Kat hizmetleri çalışanları, görevleri gereği tesisin tüm alanlarında yaygın olarak çalıştıklarından, olağanüstü olaylarla karşılaşma olasılıkları oldukça yüksektir. Şüpheli şahıs ya da paketle karşılaşma, yangın, deprem ve su basması gibi acil durumlarda güvenlik departmanının bilgilendirilmesi kat hizmetleri biriminin önemli görevlerindedir. Bu rolü ile kat hizmetleri birimi; müşterilerin, işgörenlerin ve tesis güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Arzova, 2001: 39-40).

\* *Kat Hizmetleri-İnsan Kaynakları Departmanı İlişkisi:* İşletmelerde insan kaynakları departmanının temel amacı, örgütün hedeflerine en verimli biçimde ulaşmasını sağlamaktır. Bu departman, bunun gerçekleştirilmesinde insan unsurunun en önemli rolü oynayacağı inancını taşımaktadır. İnsan kaynakları departmanı, işgören ilişkilerin yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun işgören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle işletme yönetiminde kilit bir işlev gören bölümdür (Fındıkcı, 1999: 13-14).

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün en fazla işgören istihdam edilen birimler arasında yer alması, bu iki departmanın eşgüdümü daha da önemli kılmaktadır. Kat hizmetleri çalışanlarının doğru seçilmesi, eğitilip yetiştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, sosyal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesinde iki birim arasındaki eşgüdümlü çalışma oldukça önemli olmaktadır.

Diğer taraftan, kat hizmetleri birimi ile tedarikçi kuruluşlar arasındaki eşgüdümlü de ayrı bir önem taşır. Öyle ki, işletmeler, piyasaya mal ve hizmet arz eden tedarikçi firmalar, kendi faaliyetlerine kattıkları değere göre tercih etmektedirler. Satın alınan ürünün piyasada tüketiciler tarafından algılanışı, tedarikçinin ürünü yenileme becerisi, ürünün tanıtımında tedarikçi kuruluşun işletmeye verdiği destek – ki bunlar; promosyon desteği, satış sonrası yedek parça ve bakım desteği, işletme personelinin eğitimi desteği, teknik destek vb.dir. -, tedarikçi kuruluş ile tüketici ilişkilerinde sürekli bilgi alış veriş ve ürünün kalitesi gibi faktörler işletme performansını yakından etkilemektedir (Bozkurt, 2003: 174-179). Örneğin, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri biriminde sunulan hizmetlerle ilgili olarak, müşterilerin memnuniyet düzeyini en yakından bilen işletmenin kendisi olduğundan, satışların artırılması için, tedarikçi firmanın davranışları ve destek hizmetleri, işletme tarafından aynı şekilde son kullanıcıya yansıtılacaktır. Böylece, tedarikçi desteği ile, kat hizmetleri birimi maliyetlerinde bir düşüş, işletmenin finansal performansında da bir artış görülecektir. Konaklama işletmelerinde finansal performanstaki iyileşme; net kâr artışı, kullanılan sermayenin getirisi ve stok devir hızındaki olumlu gelişmeye bağlı olarak ölçülebilecektir. Kat hizmetleri birimi maliyetlerinin düşmesiyle birlikte işletmenin satış gelirinin artması, kaliteli ürün ve hizmetten dolayı yeni müşterilerin edinilmesini

sağlayacaktır (Bozkurt, 2003: 175-181). Tüm bu göstergeler, kat hizmetleri birimi açısından tedarikçi işletmelerle eşgüdümlü çalışmanın işletme performansını olumlu yönde etkileyeceğine işaret etmektedir.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri biriminde yürütülen etkin bir eşgüdümleme faaliyeti, performans yönetimi açısından önemli bir yere sahiptir. Bu süreçte, kat hizmetleri birimine ilişkin önceki aşamalarda oluşturulmuş olan planlama ve örgütlenme faaliyetleri arasında bir denge kurulmaya çalışılır. Bu denge, kat hizmetleri biriminde çalışan işgörenler arasında kurulabileceği gibi; kat hizmetleri departmanının alt birimleri ve diğer departmanlarla ilişkilerini de içerebilir. Bununla birlikte, kat hizmetleri birimine yönelik performans ölçüm ve denetim işini yerine getirecek olan kişiler ile kat hizmetleri yönetimine yönelik performans göstergelerinin seçiminde, örgütte çeşitli bölümlerdeki işler ve kişiler arasında kurulan ilişkilerdeki uyum ve işbirliği de son derece önemli olmaktadır. Çünkü, özellikle veri toplama sürecinde, kat hizmetleri biriminin alt birimleri, insan kaynakları ve diğer birimlerle arasındaki uyum ve işbirliği; kat hizmetleri yönetimi faaliyetlerine yönelik performans yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasında gerekli olmaktadır.

#### **2.3.4 Kat Hizmetleri Yönetiminde Kontrol ve Denetim Süreci ve Performans Yönetimi İlişkisi**

Otel işletmelerinde kontrol ve denetim işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçüm sonuçlarını amaçlarla karşılaştırmayı ve amaçlarla ulaşılan sonuçlar arasında bir uyumun olup olmadığının belirlenerek, tespit edilen farklılıklar ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005: 107; Wright ve Noe, 1996: 8; Kozak, 1998: 27).

KHY'de kontrol ve denetim süreci kısaca şu şekilde özetlenebilir (Olalı, Korzay, 2003: 479-482):

*Hedeflenen Standartların Saptanması*: Otel işletmelerinde kat hizmetleri birimine ilişkin kontrol ve denetim sürecinin ilk aşaması, hedeflenen sonuçları saptanması olmalıdır. KHY faaliyetlerine ilişkin hedeflenen standartlar, genellikle işletmeni plan ve

programlarında, organizasyon el kitaplarında veya çalışma yönergelerinde yazı hale getirilmektedir. Hedeflenen standartlar şu şekilde sınıflandırılır:

- Fiziksel Standartlar: Fiziksel standartlar, para olarak değerlendirilemeyen standartlardır. Örneğin, bir müşteri odasının temizliğinin ortalama 14 dk. sürmesi gibi.
- Maliyet Standartları: Bu standartlar, işletmede bir mal ve/veya hizmetin üretimine katılan faktörlerin parasal değer olarak saptanması anlamına gelmektedir. Örneğin, bir müşteri odasının dizaynında katılan tüm giderler (yatak, çarşaf, mobilya, mefruşat vb.) maliyet standartlarını oluşturur.
- Finansal Standartlar: Bu standartlar, otel işletmesinin bilançoları ve gelir tabloları gibi mali tabloları ile ilgili standartlardır. Örneğin, otelin kârlılık oranının % 50 olması gibi.
- Gelir Standartları: Bu standartlar, otel işletmesinin değişik departmanlarından beklenen gelirlerin işletme gelirlerindeki paylarını göstermek amacıyla saptanan standartlardır. Örneğin, odalar bölümünün günlük ortalama satış gelirinin 500 YTL, müşteri başına çamaşırhane/kuru temizleme gelirinin 10 YTL saptanmış olması gibi.
- Maddi Olmayan Standartlar: Bunlar, fiziksel veya parasal olarak ölçülemeyen, ancak, bir faaliyetin başarılı olup olmadığı konusunda gözlemlenebilen standartlardır. Örneğin, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi bölümlerin para ya da fiziksel olarak ölçülebilecek standartları olmamakla birlikte, yerine getirdiği faaliyetlerle otelin genel performansına katkıda bulunmaktadır.

*Gerçek Sonuçların Ölçülmesi:* Bu aşama, KHY'ye ilişkin belirlenen standartlarla ulaşılan sonuçları karşılaştırılması açısından oldukça zorunlu bir evre olması nedeniyle önem taşımaktadır.

*Standartlarla Ulaşılan (Gerçek) Sonuçların Karşılaştırılması:* Böyle bir karşılaştırma, standartlardan sapmalar olup olmadığını, ulaşılan sonuçları “kabul edilebilir” veya “kabul edilemez” şeklinde değerlendirmeye ve buna göre bir yargıya varmaya olanak sağlar.

*Düzeltilici Faaliyetler:* Bir önceki aşamada, ulaşılan sonuçların “kabul edilemez” olarak yorumlanması durumunda düzeltilici faaliyetlere başvurulur.

Konaklama işletmelerinde KHY faaliyetlerine ilişkin kontrol ve denetim süreci, yukarıdaki adımlardan hareket ederek basit bir örnekle şu şekilde açıklanabilir:

Bir otelin kat hizmetleri bölümünde çamaşırhane bölümü gelir standardı (Belirli bir dönemin toplam çamaşırhane hammadde maliyeti / Ayn› dönemin çamaşırhane toplam geliri) % 40 olarak saptanmış, ulaşılan gerçek sonuç % 42 olarak belirlenmişse, standart ile gerçek durum arasında bir uyum olduğu, olumlu yönde “kabul edilebilir” bir sapmanın ortaya çıktığı belirlenir. Buna karşın, çamaşırhane gelir standardı % 30 olarak saptanmış, ulaşılan sonuç % 22 olarak gerçekleşmişse, kontrol fonksiyonu, standart ile gerçekleşen sonuç arasında uyum olmadığını, “kabul edilemez” bir sapmanın varlığını belirler. Bu durumda, tekniklerin değiştirilmesi veya standartların revize edilmesi yoluna gidilir.

Konaklama işletmelerinde KHY kapsamında yürütülen başlıca kontrol konularını ise şu şekilde özetlemek mümkündür (Kozak, 2005: 70-77):

*a) İş Kontrolü:* Her kat hizmetleri çalışanı, doğal olarak işini en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır. Fakat, çalışanların bunu başarabilmesi için, kendilerinden ne beklendiğini ya da işi ile ilgili standartları bilmesi gerekmektedir. Bunun için, özellikle işe yeni başlayan işgörenlerin, mevcut iş süreçleri konusunda eğitilmeleri gerektiği söylenebilir.

Öte yandan, yöneticiler yapılan işin ne ölçüde kalite standartlarına uygun olduğunu denetlemek zorundadırlar. Kalite denetimi, bir ürünün tüketicisini tatmin etmesi ve onun beklentilerini en iyi biçimde karşılaması amacıyla, üretimin her aşamasında sürdürülen denetim işlemleridir (Barutçugil, 1989: 149). Örneğin, bir otelin yüzme havuzunun temizlik denetimi her gün aynı saatte yapılarak % 100 denetim ile kalite kontrol gerçekleştirilebilir. % 100 denetim, özellikle bu örnekte olduğu gibi, insan sağlığı ve güvenlik açısından önem taşıyan ürün ve hizmetlerde daha çok ön plana çıkar. Burada amaç, hem kaçınılmayan hataları giderebilmek, hem de dikkatsizlik, ihmal, hijyenik temizlik sağlamada yetersizlik gibi önlenemez hataları ayıklarken, diğer yandan, hata kaynaklarını giderecek önlemleri alabilmektir (Tavmergen, 2002: 134-135). Bununla birlikte, kat hizmetleri yöneticisi günlük olarak odaların nasıl temizlendiğini denetlemek zorundadır. Ancak, özellikle büyük

ölçekli otellerde oda sayı›s› oldukça fazla olduğundan, kat hizmetleri yöneticisinin bütün odalar› tek tek kontrol etmesi oldukça güçtür. Bu yüzden, kat hizmetleri yöneticisi ve yardımcısının, tesadüfi olarak seçilmiş odaların farklı bölümlerini (örneğin banyoyu, yatak yapım şeklini vb.) kontrol etmesi daha ak›lc›d›r (Mattsson, 1994: 40).

Öte yandan, konaklama işletmelerinde kalite denetimi, üretim aşamasında yapılabileceği gibi, satış öncesinde de yapılabilir. Özellikle odalardaki yatak, dolap, ayna, koltuk, masa vb. mobilyaların; banyo, duş ve lavabo malzemelerinin, elektrik düğme ve prizlerinin, ayd›nlatma araçları›n›n, hal› ve perdelerin kaliteli ve dayan›kl› olmasına büyük özen gösterilmelidir. Bu yapılmadığı takdirde, çok sayıda farklı kişi tarafından kullanılan bu malzeme ve donanı›m›n kısa sürede eskimesi veya kullanılamaz duruma gelmesi olasılığı yüksektir (Barutçugil, 1989: 150). Yöneticiler tüm bunlar› yaparken “Kalite Kontrol Formu”ndan yararlanırlar. Düzenlenen bu form sayesinde, derecelendirme işlemiyle, yapılan işin kalitesi ve alınan malzemenin dayanıklılığı ölçülebilir ve rakamlar kullanarak değerlendirme yapılabilir. Yukarıdaki örneklerde olduğu gibi, kalite kontrol formları farklı alanlarda kullanılabilir. Kontrolü yapan kişi formdaki alanların her birini, temizlik/düzen, dayan›klılık durumuna göre “tatmin edici” veya “tatmin edici değil” şeklinde sınıflandırır ve forma işaretler (H›nçal, 1996: 106).

*b) Materyal Kontrolü:* Bu çalışma, satın alınan malzemenin; satın alma aşamasından başlayarak, teslim alma, depolama, üretim ve sunum aşamasına kadar olan tüm süreçlerde gerek kalite gerekse say› aç›s›ndan kontrolü amacıyla yapılır.

- Satın Alma: Malzeme satın alma sıras›nda göz önünde bulundurulması gereken faktörler; kalite, fiyat, teslimat, satış sonrası hizmetler ve garanti süresi olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her malzeme için ayrı ayrı incelenerek mal›n al›m›na karar verilmesi, işletmeye uzun dönemde birçok yararlar sağlar. Örneğin, kaliteli çarşafklar uzun süre kullanılabilir, tedarikçi firmalara iyi ilişkiler kurma malzemenin zaman›nda teslim edilmesi ve ödeme kolaylıkları gibi faydalar sağlar.

- Teslim Alma: Satın alma işleminden sonra malzemenin depoya girişinin yapılması sıras›nda, satın alınan malzemeler nitelik ve nicelik aç›s›ndan tekrar gözden geçirilir.



- Depolama: Kat hizmetleri birimi için gerekli olan tüm malzemeler depoda bekletilir ve bu yedek malzemeler, işlerin aksamadan yürütülmesinde oldukça önemli rol oynar. Depolama aynı zamanda, stok miktarı ve üretim maliyeti üzerinde de etkili olur.

Konaklama ürünlerinin birçoğunun üretimle birlikte tüketilmesi zorunluluğu, bu işletmelerde ürünün stoklanması güçleştirmektedir. Ancak, hemen her konaklama işletmesinde önemli miktarlarda malzeme ve yarı mamul stokları bulunmaktadır. Bu yüzden, stokların etkin denetimi, kat hizmetleri biriminin başarılı yönetimi için bir zorunluluktur. Zira, stokların yetersizliği KHY'ye yönelik hizmetlerin aksamasına, işletmenin pazarını ve pazardaki saygınlığını yitirmesine neden olabilir. Buna karşın, gereğinden fazla bulundurulmuş stoklar da atıl kaynakların oluşmasına ve işletme kârlılığının düşmesine yol açar (Barutçugil, 1989: 145). Bu yüzden, kat hizmetleri birimi kendi bünyesinde optimal bir stok bulundurmalıdır. Kat hizmetleri biriminde stoklanan malzemeler genellikle; sabun, tuvalet kağıdı, havlu, temizlik malzemeleri, çarşaf, yastık kılıfı, battaniyeler vb.dir. Tüm bu stoklar; beklenmeyen talep artışları, tedarikte ortaya çıkan gecikmeler, mevsimlik dalgalanmalar ve diğer düzensizliklere karşı, işletmenin hizmet üretimini güvence altına alma amacıyla kat hizmetleri bünyesinde bulundurulmalıdır.

- Sunum: Bu aşamada kat hizmetleri yöneticisinin gerçekleştirdiği kontroller şu şekilde sıralanabilir:

- \* Müşteriye satılan oda sayısı ile kullanılan oda takım sayısının kontrolü;
- \* Satılan oda sayısı ile kullanılan temizlik maddeleri miktarının kontrolü;
- \* Müşterilerin talep ettiği ekstra malzemelerin (battaniye, ilave yatak, yastık vb.) kontrolü;
- \* Müşteri çamaşırlarının yıkanıp eksiksiz olarak odaya teslim edilmesi ve çamaşırhane ücretinin önbüroya bildirilmesi.

c) *Performans Kontrolü:* Kat hizmetleri yönetiminde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, işgörenlerin, kendilerine verilen işleri ne ölçüde kalite standartlarına uygun bir şekilde başardığı, diğer bir deyişle, işgörmeye yeteneklerinin ne durumda olduğunu saptamaktır. Bazı durumlarda kat hizmetleri biriminin faaliyet alanlarına giren bölümlerin

günlük olarak kontrol edilmesi yeterli olabilir. Ancak, kat hizmetleri biriminde çok sayıda kişinin çalışması, kat hizmetleri yöneticisinin, tüm astlarının performansını kontrol altında tutmasını güçleştirebilir. Bunu önlemek için, iyi planlanmış bir kontrol formu kullanılmalıdır. Bu form, temizlik yapılan alanlardaki her bir maddenin listesi, işi yapan kişinin adı, tarih, incelenen birim (oda, lobi vb.) hakkında bilgiyi kapsmalıdır (Hınçal, 1996: 107).

Kat hizmetleri biriminde performans değerlendirme yapılırken, öncelikle, iş analizi sonuçlarına göre hazırlanmış olan bölümle ilgili iş tanımı ve iş gereklerine ulaşılır. Daha sonra, performans değerlemesi yapacak kişiler belirlenir. Bu aşamada genellikle kabul gören uygulama, işgörenin, bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Çünkü, ilk yönetici, işgöreni ve onun başarısını en yakından izleyen kişidir. Ancak bazı durumlarda, bir yönetici, işinde başarılı olan bir işgöreni (çalışmanın birinci bölümünde belirtilen nedenlerden dolayı) başarısız olarak gösterebilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler tarafından değerlendirme yapılırken, işgörene karşı duygusal davranmamak, yakınlık ya da önceki sürtüşmeler nedeniyle etki altında kalmamak gerekmektedir.

Tüm bu açıklamalara dayanarak, kat hizmetleri yönetiminde kontrol ve denetim süreci ile performans yönetimi arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir:

Konaklama işletmeleri sürekli değişen dinamik bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden, kat hizmetleri yönetimine ilişkin uygulamaların devamlı gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Kat hizmetleri yönetiminin bu aşamasında, birim düzeyinde önceden konan amaçlar çerçevesinde; bu amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı, eğer hata varsa bunların hangi nedenlerden kaynaklandığı ve nasıl giderileceği araştırılır. Belirlenen hedefleri aşan bir sonuçla karşılaşılması halinde ise, bu durumun nasıl korunabileceği veya geliştirilebileceği üzerinde durulur. Kontrol ve denetim, iş ve malzeme üzerinde odaklanabileceği gibi; çalışanların performansı üzerinde de odaklanabilir. Böylece, elde edilen sonuçlara göre, düzeltmeler devreye girer veya değişen şartlara uygun yeni süreç ve tekniklerin uygulanmasına gidilir.

## 2.4 Kat Hizmetleri Yönetiminde Performans Boyutlarının Analizi

Tüm işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de performans boyutları özde; finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere iki gruba ayrılır. Yapılan ampirik araştırmalar, otel işletmelerinin performansının değerlendirilmesinde yalnızca finansal ölçütleri kullanmanın yetersiz kaldığını; bununla birlikte, müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu gibi diğer çeşitli ölçütlerin de performansı belirleyen önemli birer kriter olduklarını göstermektedir (Brown, McDonnell, 1995: 7). Bu çerçevede Southern (1999), işletme pay sahiplerinin, sadece finansal performans üzerinde odaklarında, bunun örgüt içindeki diğer operasyonel faaliyetlerden (yani niteliksel performans kriterlerinden) elde edileceğini unutmamaları gerektiğini öne sürmektedir (Southern, 1999: 366). Bir başka deyişle, bir otel işletmesinin; müşteri memnuniyeti sağlamadan, çalışanları tatmin etmeden, kaliteli hizmet sunmadan ve yenilik gerçekleştirmeden finansal performansını iyileştirmesi mümkün değildir. Dolayısıyla otel yöneticilerinin, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini uygun bir çerçevede birleştirebilmeye ihtiyacı vardır.

Nitekim, yapılan bir araştırmada, ABD otellerinde en sık kullanılan performans ölçütleri şu şekilde belirlenmiştir (Brown McDonell, 1995: 7):

- \* Doluluk yüzdesi
- \* Müşteri anketleri
- \* İşgören devir oranları
- \* Yatırımın geri dönüş oranı
- \* Satış gelirleri
- \* Kârlılık
- \* Şikayet mektupları
- \* Brüt kârlılık

Bu kapsamda otel işletmelerinde performans boyutları analiz edilirken, çalışmanın birinci bölümündeki 7 performans boyutundan oluşan çerçeve temel alınmıştır.

### 2.4.1 Kat Hizmetleri Yönetiminde Etkinlik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, etkinlik, işletmenin amaçlarına ulaşma derecesini belirleyen bir kavramdır. Tanımda da görüldüğü gibi etkinlik, işletme amaçlarıyla doğrudan ilgili bir performans boyutudur. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarıyla işletme amaçları karşılaştırılmakta ve bunlara ne derecede ulaşıldığı belirlenmektedir. Amaçlara ulaşma derecesi ne kadar yüksekse, işletmenin etkinliğinin de o kadar yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu kapsamda konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetimi faaliyetlerinin etkinliği incelenirken işletme amaçlarından hareket edilecektir.

İşletme amaçları; geleneksel ve çağdaş amaçlar olmak üzere iki grupta incelenir. Geleneksel amaçlar, kâr ve toplumsal hizmet olgularından oluşurken; çağdaş amaçlar, sosyal kâr ve sorumluluk, büyümek ve gelişmek ve tüketicilere hizmet gibi amaçlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997: 18-22).

*Kâr:* Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için doğal olarak kâr elde etmesi gerekmektedir. Kâr, herhangi bir örgütün belli bir dönem içinde elde ettiği gelirler ile, bu geliri elde ederken katlandığı maliyetler arasındaki olumlu fark olarak tanımlanır. Çalışmamızda, kârlılık olgusu ayrı bir performans boyutu olarak ele alındığı için, bu kısımda konuya ilişkin derinlemesine bir inceleme yapılmamıştır. Bir sonraki kısım, kârlılık olgusuna ilişkin etraflı bir incelemeyi içermektedir.

*Toplumsal Hizmet:* İşletmelerin üretmiş olduğu mal ve hizmetler, toplumda yaşayan insanların ihtiyaçlarına karşılama yönelik olmak zorundadır. İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, onları kabul edebileceği kalite, fiyat ve ihtiyaç düzeyinde mal ve hizmet üretmek durumundadırlar (Ünsalan, Şimşeker, 2005: 12). Özellikle konaklama endüstrisinde global düzeyde rekabetin artması, başarı elde etme ve ayakta kalmada talep yönlü hareket etmeyi zorunlu hale getirmektedir. Konaklama işletmelerine yönelik talep; müşterilerin demografik özellikleri ve nüfus trendleri, gelir seviyeleri ve eğitimi ve içinde yaşadığımız değişen kültür gibi faktörlerden yoğun bir şekilde

etkilenmektedir (Powers, 1995: 555). Öte yandan, son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde tüketici haklarının korunmasına yönelik yasal çalışmalar ve bunların sonucu oluşan toplumsal duyarlılık, müşteriye işin odağı haline getirmiştir. Hizmette insan unsuruna dayalı ve tüketici memnuniyetine çok fazla duyarlı konaklama endüstrisinde bu durum çok daha belirgin ve egemendir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimi, toplumsal hizmet temelini alan bir etkenlik boyutu belirlerken, talebin özelliklerine uygun ürün geliştirmeyi hedeflemelidir. Özellikle çağdaş işletme amaçlarından olan tüketicilere hizmet bölümünde, konu daha ayrıntılı incelenecektir.

*Sosyal Kâr ve Sorumluluk:* Basit bir biçimde yalnızca kâr elde etme amaçının tek başına bir önemi yoktur. İşletmelerin etkinliğinin artması; elde ettikleri gelirleri, toplumun çeşitli kesimlerine yararlı olacak biçimde kullanmalarına bağlıdır (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997: 21). Sosyal sorumluluk kavramı en basit şekliyle; modern iş yaşamında işletmelerin, ekonomik çıkarları yanında kamunun da çıkarlarına yer vermesi ve bunların gerçekleşmesi yönünde çaba göstermesi anlamına gelir. Günümüzde büyük girişimcilerin, mülkiyeti kendilerine ait olan işletmelerin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaları, bu yöneticilerin ise, kültürel etkinliklere destek verme, çevreyi koruma ve geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunma gibi topluma götürdükleri çeşitli hizmetler sosyal sorumluluk bilincinin gelişip yerleşmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Şimşek, 1998: 43). Örneğin, otellerde kat hizmetleri birimi, temizlik faaliyetlerini yerine getirirken, değişik temizlik şirketlerinin birçok farklı türde ürünlerini kullanmaktadır. Ancak bazı durumlarda, seçilen bu ürünler çevreye önemli zararlar verebilmekte ve kat hizmetleri biriminin sosyal sorumluluk etkinliğini azaltmaktadır. Örneğin, müşteri odalarının, genel alanların, halıların, mobilyaların ve metal eşyaların temizliğinde uygun ürünlerinin seçilmemesi, yıpranma payını artırdığı gibi bakteri üretimi ve kimyasal madde riskleri açısından çevreyi de olumsuz yönde etkilemektedir (<http://www.fhrai.com/Benchmark/Housekeeping.asp>, 12.08.2005). Görüldüğü gibi, kat hizmetleri biriminde uygun malzeme seçimi, etkinliği artıran önemli bir kriter olmaktadır.

*Büyüme ve Gelişme:* Büyüme, işletmeler açısından, varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli bir gelişmeyi ifade etmektedir (Şimşek, 1998: 44). Büyüme

amacı, geleneksel anlamda kâr ve toplumsal hizmet amaçlarını da içine alan geniş kapsamlı bir amaçtır. Zirâ, sürekli büyüyen bir işletme kâr elde eden bir işletmedir ve bu yönüyle dolaylı ya da dolaysız olarak topluma hizmet götürmektedir.

Büyüme, konaklama işletmeleri için anlamlı bir amaç olmakla birlikte, büyüme hızının dengeli ve optimal düzeyde gerçekleşmesi gerekmektedir. Optimal ölçülerin ilerisine giden bir konaklama işletmesinin, örneğin ürettiği odaları satamaması gibi sorunlarla karşılaşması söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997: 21). Bir başka örnekle, konaklama işletmelerinde kurulan çamaşırhanelerin amaca uygun olarak tasarlanması gerekmektedir. Burada sözü edilen 'amaca uygunluk', altı çizilmesi gereken bir kavramdır. Çünkü, konaklama işletmelerinde bu konuda önemli hatalar yapılmakta, eksik, yetersiz, ihtiyaç duyulan kapasitenin altında veya çok üzerinde çamaşırhane tesisleri kurulabilmektedir. Bu tesisler önemli bir alt yapı niteliği taşıdığından kolay bir şekilde değiştirilememekte veya istenen ilaveler yapılamamaktadır. Örneğin, bir şehir oteli ile bir tatil köyünün çamaşırhane ihtiyacı farklılık göstermektedir. Şehir otellerinde, yıkanacak eşya cinsi ve ütülenecek eşyalarda ağırlıklı olarak masa örtüsü, personel üniforması ve müşteri eşyaları önem kazanırken; tatil köylerindeki çamaşırhanelerde tüm bunların dışında oldukça fazla sayıda havlu temizlenmek için çözüm beklemektedir. Bununla birlikte, özellikle şehir otellerinde –iş amaçlı seyahat edenler yoğunlukta olduğundan- kuru temizlemesiz bir çamaşırhane hizmeti düşünülememektedir. Bu nedenle, çamaşırhanelerde kapasite ve amaca uygunluk tesis bazında irdelenmeli ve ekipmanlar ona göre belirlenmelidir (Uyar, 1996: 119).

*Tüketicilere Hizmet:* Konaklama işletmelerinde müşteri beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda elde edilen tatmin düzeyi, önemli bir diğer etkinlik kriterini oluşturmaktadır (Yurtseven, 2003: 132).

Günümüz rekabet ortamında uzun süre varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler için en önemli ilkelerden biri, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir yaşam sağlayacak ürün ve hizmetleri tasarlamaktır. Deming (1996), beklentileri karşılanmayan müşterilerin farklı işletmelere kayabileceğini ve örgüt açısından

önemli iş kayıplarına neden olabileceğini belirtmektedir (Acuner, 2000). Bu yüzden, günümüzde örgütler açısından müşteri tatmini olgusu yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Müşteri tatmininin en önemli sonucu, müşterinin aynı oteli yeniden tercih etmesidir. Nashville tarafından yapılan bir araştırmada, bir müşterinin, konaklama işletmesinden memnun olmasıyla, aynı yeri tekrar tercih etmesi arasındaki korelasyon 0.76 olarak tespit edilmiştir. Bu oran, müşteri tatmini ile, aynı oteli tekrar tercih etme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Schall, 2003: 51).

Pizam ve Ellis (1999) ise benzer şekilde, işletme performansı ile müşteri tatmini arasında yakın bir ilişkinin olduğunu savunmaktadır. Yazarlar, yeni bir müşteri kazanmanın, var olan bir müşteriyi korumadan beş kat daha fazla para, kaynak ve zaman gerektirdiğini, tatmin edilmemiş müşterilerin % 98'inin rakip işletmelere gittiğini ve müşteri tatmininin, müşterinin işletmeye olan bağlılığını artırarak rekabet üstünlüğü sağladığını ortaya koymuşlardır (Naktiyok, Küçük, 2003: 227-228).

Choi ve Chu'ya (2001) göre müşteri tatmini; müşterilerin elde ettiği hizmetin beklediği kadar iyi olup olmadığının psikolojik değerlendirilmesiyle ilgilidir (Yurtseven, Sönmez, 2003: 133). Öçer ve Bayuk'a (2001) göre ise müşteri tatmini; tüketicinin üründen beklediği performans ile, tüketim tecrübesi neticesinde ürünün gerçek performansı arasında algıladığı farkın karşılaştırılması ve beklentilerini karşılaması veya aşması durumunda tatmin olması anlamına gelmektedir (Öçer ve Bayuk, 2001: 27). Jappe vd. (2001), müşteri tatmini olgusunun evrensel bir algılama olmadığını ve aynı hizmet deneyiminden her turistik tüketicinin aynı düzeyde tatmin elde edemeyebileceğini belirtmektedir. Bunun nedeni olarak ise, müşterilerin beklentilerini etkileyen farklı ihtiyaçlara, amaçlara ve geçmiş deneyimlere sahip olmaları gösterilmektedir (Yurtseven ve Sönmez, 2003: 133). Gerçekte de durum bu anlatılardan bir farklılık arz etmemektedir. Öyle ki, otel çalışanları günlük çalışmalarında çok değişik müşterilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu müşterilerin her birinin dinlenmek, eğlenmek ve uyumak gibi ortak ihtiyaçları yanında; otelin restoranından, barından, yüzme havuzundan, gazinosundan ve spor alanlarından yararlanmak gibi spesifik ihtiyaçları da bulunmaktadır. Dolayısıyla, her bir müşterinin neye gereksinim duyabileceğini tahmin etmek oldukça güç olmaktadır (Kızılbayrak, 1995: 65).

Önceki araştırmalar, müşteri beklenti düzeylerinin, verilen hizmetten tatmin olma seviyelerini etkileyebileceğini göstermektedir. Oliver (1980) tarafından geliştirilen “Beklenti Modeli”ne göre, müşteri tatmini; müşterinin beklediği hizmet performansı ile sunulan performansın karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Benzer şekilde, Adams (1963) tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi”, müşteri girdisinin değişimdeki çıktıyla orantılı olduğu durumda, yani, müşterinin ödemiş olduğu paraya eş değer bir hizmet alması halinde tatmin olacağını önermektedir. Ancak, iki model arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. Beklenti modelinde, performans ile satın alma öncesi tahmine dayalı beklentilerin kıyaslanması söz konusuken; eşitlik teorisinde, müşterinin satın alma eylemi için harcamış olduğu zaman, para, çaba, deneyim vb. girdilere eşit (denk) oranda bir karşılık beklenmektedir.

Öte yandan, hizmetin sunulmasında hataların oluşumu, müşterilerine yüksek kalitede ürün sunmayı hedefleyen bütün konaklama işletmelerine muhtemel bir durumdur. Hocutt vd. (1997), bu durumun kısmen de olsa hizmet sunumu sırasında müşteri ve işgören arasındaki bireysel farklılıklardan, durumsal değişkenlerin çeşitliliğinden ya da hizmetin heterojen olması gibi nedenlerden kaynaklandığını ileri sürmektedir (Yüksel ve Kılınç, (a), 2003: 23-24).

Hizmet sunumunda değişik nedenlerle oluşan aksaklıkların, müşterilerin hizmet değerlendirmesi ve gelecekteki davranışları üzerinde etkili olacağı belirtilmektedir. Nitekim, hizmet sunumunda meydana gelen aksaklık, müşterinin, hizmet anına ve alanına daha fazla dikkat vermesine neden olabilmektedir. Bu durum, olağan performans göstermesi halinde toplam tatmine nispeten daha az etkisi olacak hizmet alanının, aksaklık nedeniyle önemsenmesine neden olmaktadır (Yüksel ve Kılınç, (b), 2003: 108). (örneğin, otel odasındaki havalandırma-sistem sisteminin arızalı olması durumunda, müşteri tarafından fark edilerek önemsenmesi).

Öte yandan, konaklama işletmelerinde müşteri beklentilerine ilişkin, bu piyasanın farklı hedef pazar alanları üzerinde odaklanan çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin Ananth vd. (1992), yaşlı turistlerin ihtiyaçlarını araştırırken (Ananth vd., 1992: 12-24); bazı



araştırmacılar da iş amaçlı seyahat eden müşterilerin beklentilerini incelemiştir (Gunderson, Morten, Olsson, 1996: 72-81; Mehta, Vera, 1990: 80-87; Lewis, 1987: 83-88).

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimi ile ilgili olarak müşteri beklentilerini belirlemeye yönelik çok sayıda araştırmaya rastlanmakla birlikte, bu araştırmalarda ortak nokta; temizlik, yer, oda fiyatı, güvenlik, hizmet kalitesi ve otelin adı gibi kriterlerin müşteri açısından önemli olduğu yönündedir (Yurtseven, Sönmez, 2003: 133-134). Örneğin, otel hizmetleriyle ilgili olarak Knutson'un yapmış olduğu bir araştırma, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin; temiz, rahat, iyi bakılan odalar, otelin güvenli bir çevrede bulunması gibi özelliklerin yanı sıra, hızlı ve saygılı servis olduğu yönünde bir sonuç vermiştir (Saleh, Ryan, 1995: 55). Atkinson (1998), müşteriler açısından otelin değerlendirilmesinde anahtar kriterler olarak temizlik, güvenlik, para değeri ve işgörenlerin incelik ve yardımseverliğini tespit ederken; Cadotte ve Turgeon (1988), müşteriler tarafından en çok bahsedilen kriterlerin temizlik ve düzen, hizmet kalitesi ve çalışanların hizmet bilgisi olduğunu belirtmektedir (Yurtseven, Sönmez, 2003: 135). Yeni Zellanda'da yapılan bir araştırmada ise, konaklama işletmelerini tercih eden müşterilerin temizlik ile ilgili algılamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, müşterilerin, konaklama işletmelerinde temizlik bakımından dikkate aldığı en önemli üniteler 'banyo ve tuvalet' olarak tespit edilirken, bu üniteleri 'mutfak' takip etmiştir. Otelin dış görünüşü ise, temizlik bakımından en az önemli görülen alan olarak belirlenmiştir (Lockyer, 2003: 300).

Yapılan bir başka araştırmada, Türkiye'yi ziyaret eden İngiliz turistlerin beş ana konu (konaklama işletmelerinde verilen hizmetlere ilişkin, yerel hizmetlere ilişkin, Türkiye'nin çekiciliklerine ilişkin, almış oldukları hizmetlere ödedikleri para ilişkin ve Türkiye'de geçirdikleri tatil ile ilişkin) üzerindeki tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada, İngiliz turistlerin kat hizmetleri yönetimine yönelik faaliyetlerden – ki bunlar; temizlik, odaların yeniliği, tuvalet ve banyo imkanları ve personelin tutumu olarak kategorize edilmiştir – genel olarak memnun kaldıkları tespit edilmiştir (Yeşiltaş, Öztürk, 1997: 25). Bununla birlikte, seyahat amacına ve sıklığına ilişkin farklılıklar da, müşterilerin kat hizmetleri yönetimi faaliyetlerine ilişkin tatmin düzeyi ile yakından ilişkilidir. Örneğin, yapılan bir araştırmada, Türkiye'de termal turizm işletmelerinde

konaklayan yerli turistlerin, termal konaklama işletmelerini tercih nedenleri arasında dikkate aldıkları en önemli faktör olarak “işletmenin temizliği (% 65)” tespit edilmiştir (Kozak, 1997: 71). Böyle bir sonuç ilk bakışta, termal konaklama tesislerini tercih eden turistlerin öncelikli beklentilerinin ‘sağlık’ olmasından ileri geldiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, genelde seyahat amacı ve sıklığı ne olursa olsun, müşterilerin konaklama işletmelerinden beklenti düzeyleri ‘temizlik ve düzen’ üzerinde yoğunlaşmaktadır. Nitekim, yapılan bir başka araştırmada, müşterilerin seyahat sıklığına göre otel işletmelerinde aradıkları özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada, müşterilerin seyahat sıklığına göre, kat hizmetleri yönetimini ilgilendiren konularda beklenti farklılıkları tespit edilememiştir (Çakıcı, 2000: 164). Bu durumun, az ya da çok seyahat etsin, her insanın doğal olarak temiz bir otelde ağırlanmak istemesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Müşteri tatminine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, bu olgunun, sadece müşterinin ürün/hizmetin performansından beklentileri olarak algılandığı görülmektedir. Oysa müşteri tatmininde, ürün ya da hizmetin performansının yanı sıra, müşteriyle olan ilişkiler ve tutum ve davranışlar göz ardı edilmemelidir. Kuşkusuz bunların hiçbiri tek başına yeterli olmayacaktır. Bu nedenle işletmeler, müşterilerinin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilere yönelik sürekli araştırmalarda bulunmak zorundadır (Öçer, Bayuk, 2001: 27). Bu çerçevede, Çakıcı (1998), konaklama işletmelerinde müşteri tatmini sağlayan stratejilerin; bölümlendirme, araştırma ve beklentilerinin karşılanması olmak üzere üç bölümden oluştuğunu ifade etmektedir (Çakıcı, 1998: 10-11). Bu stratejilerden araştırma ve müşteri beklentilerinin karşılanması kriterlerinin üzerinde daha önce durulmuştu. Bölümlendirme ise; toplam turizm piyasasında birbirinden farklı düzeyde istek ve ihtiyaçları olan bütün tüketicilere aynı anda hizmet edilemeyeceğinden hareket ederek, sınırlı kaynakla en uygun tüketici tipinin seçilmesi anlamına gelir. Bir başka deyişle, bölümlendirme, heterojen bir pazarın homojen bölümlere ayrılması anlamına gelir. Burada amaç, turizm pazarının oluşturan tüketicilerden, istek ve ihtiyaçları, satın alma davranışları benzer olan grupları bir araya getirmektir (Hacıoğlu, 2000: 32). Bölümlendirme sayesinde otel yöneticileri, belirli müşteri

grupların ihtiyaçlarını giderecek hizmet sunumuna ağırlık vererek müşteri tatmini sağlamaya çalışırlar.

Kat hizmetleri yönetimine ilişkin faaliyetlerin etkinliği belirlenirken genellikle şu formülden faydalanılır:

$$\text{Etkinlik} = \text{Gerçekleşen Çıktı} / \text{Beklenen Çıktı}$$

Kat hizmetleri yönetimi faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetler (yani çıktılar), hizmet olgusunun kendine has özelliklerinden dolayı, müşteriler tarafından iki ayrı boyutla değerlendirilir. Bunlar somut ve soyut özelliklerdir. Somut özellikler arasında; otelin lobisi, odaların tefrişi ve dekoru, renklerin uyumu, ürün ve hizmetlerde gerçekleştirilen yeniliklerin yüzdesi (Öztek, 2005: 21) ve teknolojiyi kullanma düzeyi gibi unsurlar sayılabilir. Soyut özellikler ise; güvenlik, hizmet kalitesi, imaj, çalışan davranışları vb. şeklindedir (Çakıcı, 2000: 162). Etkinlik göstergesinde, elde edilen sonuç eğer 1'den büyükse kat hizmetleri biriminin beklenenden daha etkin, sonuç 1'den küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş olduğu anlaşılır.

Etkinlik boyutuna ilişkin kullanılacak diğer göstergeler ise şunlardır (Akal, 1994: 28-52):

$$\text{* Çalışan Başına Toplam Kazançlar} = \text{Toplam Kazançlar} / \text{Toplam Çalışan Sayısı}$$

Bu oran, birim çalışanların üretim sürecindeki etkinliğinin güvenilir bir göstergesidir. Bu oranda;

$$(1) \text{ Toplam Kazançlar} = \text{Net Satışlar} - \text{İlk Madde ve Malzeme Giderleri'ni}$$

(2) Toplam Çalışan Sayısı = Birimde çalışan tüm işgörenleri (Birim yöneticisi dahil) ifade eder.

$$\text{* Çalışanlar Maliyetinin Rekabet Düzeyi} = \text{Brüt Katma Değer} / \text{Toplam Ücret, Maaş ve Diğer İşçilik Giderleri}$$

Bu oran, birimin işçilik giderleri açısından rekabet gücünü gösterir. Bir işletmenin maliyet üstünlüğü, belirli bir geliri elde etmek için oluşturduğu maliyet düzeyi ile belirlenir. Maliyetler aynı zamanda, bu maliyetleri doğuran faaliyetlerin etkinliğinin göstergesidir. Oranın yüksek olması, katma değer yüksekliğinden kaynaklanıyorsa, işletmenin etkin olduğu anlaşılır. Düşük oran eğer yüksek ücretlerden kaynaklanıyorsa, bu durum kısa

dönemde çalışanlar açısından iyi sayılabilirse de, uzun dönemde sakıncalı sonuçlar göz ardı edilmemelidir.

\* Satışların Etkinliği = Net Satışlar / Planlanan Satış Hasılatı

Bu oran, satış politikasının etkinliğini gösterir. Ne var ki, kat hizmetleri bölümünün doğrudan gelir getiren bir bölüm olmaması, satış etkinliğini ölçmeyi güçleştirmektedir. Bu konu kârlılık boyutuna ilişkin göstergelerde daha detaylı anlatılacaktır.

\* Planlanan Üretime Göre Etkinlik = Gerçekleşen Üretim / Planlanan Üretim

Öyle işler vardır ki – örneğin, bir otel odasında yatak düzeltme veya bir odayı satışa hazır hale getirme ya da sigorta bürosunda dosyalama gibi – bunlardaki performans, üretim ve nakletme işlerindeki performansa benzer. Bu tür işlerin işletmede yürütülen sürecin içine yerleştirilmesi gerekir. Bu yapıldığı anda, performans büyük ölçüde miktarla tanımlanmaktadır (örneğin, bir yatağın belirlenen şekilde düzeltilmesi kaç dakika alır, gibi..). gerçekte bu işler, üretim ve nakletme sonucunu doğurmasa bile, “üretim” işi sayılır (Drucker, 1993: 114).

Yukarıdaki oran, yönetimin üretim performansını yansıtır. Örneğin, kat hizmetleri biriminin, yüksek bir sezonda belli bir güne ilişkin olarak satışa hazır hale getirdiği oda sayısının, yapılması planlanan oda sayısına bölünmesi üretim etkinliğini verir.

#### **2.4.2 Kat Hizmetleri Yönetiminde Kârlılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler**

Her ticari işletmenin amacı, kâr elde etmektir. Bununla birlikte kârlılık, işletmenin yalnızca varlığını sürdürmesi, büyüüp gelişmesi için bir araç olmayıp; aynı zamanda bir performans kriteri, muhasebe açısından yalın faaliyetlerin ölçülmesi ve denetlenmesinde kullanılan etkili bir yöntem, devlet açısından vergi almada kullanılan bir kaynak, çalışanları işe motive etme ve işletme sahip/sahiplerinin gelir seviyelerini yükseltme aracıdır (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997: 19; Ünsalan, Şimşeker, 2005: 12).

Bir otel işletmesinin faaliyetini sürdürebilmesi, sunulan hizmetin satış fiyatının, o hizmetin hazırlanması için gerekli maliyetlerden büyük olmasına bağlıdır. Aksi bir

durumda, yani işletmenin katlandığı maliyetleri karşılayamaması durumunda kaçınılmaz olarak zarar meydana gelecektir. Bu nedenle, işletmeler kendilerine maksimum kâr sağlayacak maliyet ve satış ilişkisini kurmak ve korumaya çalışmak zorundadır (Türksoy, 1998: 85). Bu amaca ulaşmak için, otel yönetimi, maliyete neden olan zaman, materyal, işgücü gibi unsurlarda israfi önleyerek mümkün olan tasarrufu sağlayabilmelidir. İstenen kârlılığa ulaşabilmek açısından her otel yöneticisi, otelin çeşitli departmanlarında meydana gelen kayıpların nedenlerini araştırıp saptamak, teşvik tedbirleriyle (örneğin, tatmin edici çalışma gösterenlerin ödüllendirilmesi, teknik yöntemlerin uygulanması, yapılan işin mahiyetinin detaylı olarak tanımlanması vb.) israfın önüne geçmeye çalışmak zorundadır (Olal, Korzay, 1993: 484-485). Örneğin, kat hizmetleri yöneticisi, materyal açısından her bir odanın gereksinimi olan standart temizlik malzemesi miktarını hesaplayarak, kat görevlilerini ihtiyaca uygun malzeme kullanma konusunda eğitebilir. Böylece malzeme israfi önlenmiş olur. Benzer şekilde, bir müşteri odasının ortalama kaç dakikada satışa hazır hale getirildiği hesaplanarak zamandan tasarruf sağlanabilir.

Kâr ile işletme kayıpları arasında sıkı bir ilişki vardır. Otel yöneticileri, kârlılığın, etkili bir kontrolün sonucu oluşan maliyet tasarruflarından doğduğunu kavramak zorundadır. Çünkü, maliyet üzerinden tasarruf edilen her doların, gelirden elde edilen 20 dolara eşit olduğu ifade edilmektedir. Bu durum kabaca şu şekilde örneklendirilebilir. Bir otelin her 100 dolarlık gelirden 5 dolar kâr sağladığı düşünülür. Çünkü, elde edilen gelirden vergiler, kiralar, aydınlatma ve istisna giderleri gibi harcamalar çıkarılmakta ve geriye kalan işletmeye kâr olarak yansımaktadır. Oysa, maliyetten tasarruf edildiğinde, her dolar tamamıyla kâra ilave edilmektedir. Neticede, maliyetten elde edilen her 5 dolarla, işletmeye 100 dolarlık bir gelir yaratılacağı söylenebilir (Olal, Korzay, 1993: 485). Öte yandan, kat hizmetleri biriminde bir takım çevresel uygulamalara dikkat edilmesi de maliyetleri azaltabilir ve dolayısıyla kârlılığı artırabilir. Kat hizmetleri birimi açısından bu çevresel uygulamalardan biri su tüketimi ile ilgilidir. Zirâ su, değerli bir doğal kaynaktır ve bu kaynağın tüm ilgili alanlarda idareli kullanılması gerekmektedir. Deng ve Burnett (2002) tarafından, Hong Kong'daki 17 otel üzerinde yapılan bir araştırmada, su kullanım oranı en yüksek olan departmanlar; çamaşırhane (% 47), müşteri odaları (% 30), mutfak (% 22) ve

diğer (% 1) olarak belirlenmiştir. Buna karşılık, çamaşırhane hizmetlerinin dışardan yürütüldüğü otellerde, su tüketiminin bölümlere göre dağılımı; mutfak (% 55), müşteri odaları (% 44) ve diğer (% 1) şeklinde tespit edilmiştir (Deng, Bumett, 2002: 57-60). Görüldüğü gibi, otel işletmelerinde su kullanımı; çamaşırhane, müşteri odaları ve mutfak bölümünde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, kat hizmetleri biriminde en uygun su kullanım performansına ulaşmak ve maliyet azaltmak için, su kullanımının düzgün bir şekilde yönetilebilmesine ihtiyaç vardır.

Otel işletmelerinin belli bir döneme ilişkin kârlılık oranını hesaplamak için, kârlılık olgusuna ilişkin tanımdan hareket ederek, öncelikle o döneme ilişkin gelir ve giderlerin ortaya konulması gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi, otel işletmelerinin en büyük gelir kalemini ‘oda gelirleri’ oluşturmaktadır. Odalar bölümü, otelin satış bileşimi içinde brüt katkı marjı en yüksek departman konumundadır (Youness, Kett, 2003: 1). Oda gelirlerini sırasıyla; yiyecek-içecek gelirleri, telefon ve faks gelirleri, küçük departman gelirleri (çamaşırhane, spor ve sağlık hizmeti gelirleri gibi), kira gelirleri ve diğer gelirler takip etmektedir. Otel işletmelerinde giderlerin oransal dağılımına bakıldığında ise; işgören giderleri ilk sırada yer alırken, bunu sırasıyla amortisman, yiyecek-içecek ve genel giderler (elektrik, su, telefon, pazarlama ve satış vb.) takip etmektedir (Kahraman, 1997: 88-98).

Ne var ki, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimi otele doğrudan gelir getiren bir bölüm olmadığından, bu birime ilişkin kârlılık oranını hesaplamak oldukça güçtür. Kat hizmetleri biriminin, otel diğer bölümlerinin aksine (yiyecek-içecek, önbüro vb.) doğrudan gelire konu olabilecek somut bir ürününün (çamaşırhane bölümü hizmetlerini bu yargıdan ayrı düşünmek gerekir) bulunmaması – ki, örneğin oda satış işi önbüro departmanına aittir -, bu birimin otelin genel kârlılığına olan etkisini belirlemeyi zor bir iş haline getirmektedir. Bu yüzden, doğrudan kat hizmetleri bölümü kârlılık oranı hesaplamak yerine, bu birimin odalar bölümü içindeki neden olduğu toplam maliyetleri belirlemek daha akılcı olacaktır.

Konaklama işletmelerinde giderler; sabit ve değişken giderler olmak üzere iki grupta incelenir (Çetiner, 1995: 289-291). Sabit giderler, bir otel işletmesinin belli bir dönem içinde iş hacmine, bir başka deyişle, doluluk oranına bağlı olarak değişiklik

göstermeyen giderlerdir. Örneğin, kat hizmetleri birimine ilişkin olarak sabit giderler; işgören ücretleri, amortismanlar, bakım-onarım vb. gider kalemlerinden oluşmaktadır. Uzun dönemde, tüm giderlerin değişken bir karaktere sahip olacağı öne sürülmektedir. Zirâ, uzun dönemde yeni kaynakların bulunması ile, oda ve yatak kapasitesinin artırılması ve işgören sayısının çoğaltılması, kısa dönem içinde sabit olarak kabul edilen giderleri değişikliğe uğratabilecektir. Değişken giderler ise, otel işletmesinin doluluk oranına bağlı olarak artan veya azalan giderlerdir. Örneğin, kat hizmetleri birimi açısından temizlik giderleri, fazla çalışma ücretleri ve ekstra işçilikler değişken giderler arasında yer almaktadır.

Kat hizmetleri departmanının sorumluluğu altındaki genel alanlarda ve odalarda kullanılan materyaller, daha işletme faaliyete geçmeden, yani yatırım aşamasında ele alınmakta ve otel işletmesinin toplam maliyetleri içerisinde büyük bir orana sahip olmaktadır (Akyüz, 1999: 105). Örneğin, çamaşırhane için gerekli ekipmanlar, odalardaki mobilya, yatak, halı gibi donanımlar ve genel alanların temizliğinde kullanılan teknolojik araçlar (cilalama makineleri gibi) kat hizmetleri birimi bütçesinde önemli düzeyde maliyete neden olmaktadır. Kat hizmetleri biriminin özellikle odalar bölümünün genel kârlılığını olumlu yönde etkileyebilmesi açısından bazı konular üzerinde titizlikle durması faydalı olabilir. Örneğin, temizleme maliyetleri çok yüksek olmayan yer döşemelerinin tercih edilmesi (Mısırlıoğlu, 1996: 7), mobilyalara ilişkin bazı parçaların zaman içinde eskimeden dolayı değiştirilmesi gerektiği düşünülerek, aynı özelliklere sahip mobilyaların bulunabileceği garantisinin olması (Kozak, 2005: 71) gibi faktörlere dikkat edilmelidir. Öte yandan, tüm bunlar yapılırken otelin estetik görünümünü de bozmamaya özen gösterilmelidir. Öyle ki, otel işletmelerinin hizmet kalitesi üzerinde mobilya, yatak örtüleri ve perdeler gibi tekstil unsurlar belirleyici rol oynayabilmektedir (Akyüz, 1999: 106). Bu yüzden, tekstil ürünlerinin seçiminde de maliyet ve hizmet kalitesi arasında optimal bir denge kurulmaya çalışılmalıdır.

Diğer taraftan, kat hizmetleri biriminde kullanılan temizlik ve tüketim maddeleri de önemli bir maliyete neden olmaktadır. 1997 yılında yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerin yıllık ortalama temizlik ve tüketim ürünleri harcaması 15

milyar TL olarak tespit edilmiştir (Köfteoğlu, 1997: 106). Bu malzemelerin türlerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Tablo 9: 5 Yıldızlı Otellerin Yıllık Ortalama Temizlik ve Tüketim Malzemeleri Harcamaları Dağılımı, 1997**

Temizlik ve Tüketim Ürünleri	Yıllık Ortalama Harcama Miktarı (Milyar TL)
<i>Buket Malzemesi</i> (sabun, şampuan, losyon, traş seti, kibrit, dikiş seti, kulak pamuğu, duş bonesi, ayakkabı sileceği vb.)	6
<i>Genel Kullanım Alanları ve Oda Temizliğinde Kullanılan Malzemeler</i> (cam temizleme malzemeleri, yer cilası, halı spreysi vb.)	1
<i>Hijyen Malzemeleri</i> (tuvalet kağıdı, kağıt havlu vb.)	4
<i>Deterjan</i> (çamaşırhane kullanılan deterjan, parlatici vb.)	4
Toplam	15

**Kaynak:** Fehmi Köfteoğlu, (1997), “Altı Trilyonluk Tüketim Maddeleri Pazarı Var”, **Hotel Dergisi**, Türkiye Otelciler Birliği Yayını, Sayı: 5, Nisan, s. 106.

Kat hizmetleri biriminde maliyetlerin azaltılmasına yönelik çalışmalar sadece satın alma işlemiyle sınırlı değildir. Bununla birlikte; stok denetimi, kat hizmetleri çalışanları ve işin yapılış biçimi gibi konular da maliyetlerin azaltılmasında etkin rol oynar (Akoğlan, Şahin, 1993: 11). Aşağıdaki tablo, kat hizmetleri biriminde maliyetlerin azaltılmasında uygulanması gereken yöntemleri yansıtmaktadır.

**Tablo 10. Kat Hizmetleri Biriminde Maliyet Azaltma Yöntemleri**

Tasarruf Alanları	Uygulanabilecek Yöntemler
Satın Alma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Büyük miktarda satın alma</li> <li>Çok amaçlı temizleyiciler</li> <li>Pazar araştırmaları</li> <li>İndirimler ve fiyat sözleşmelerinde pazarlık</li> <li>Ürün analizleri ve performans testleri</li> </ul>
Stok Denetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İyi depolama</li> <li>Emniyet önlemleri ve sigorta poliçeleri</li> <li>Tüketim analizleri</li> </ul>
İşgören	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seçici mülakatlar</li> <li>Eğitim</li> <li>Uygun ücret politikaları</li> <li>Performans değerlendirme</li> <li>İnsangücü kullanımını azaltmak</li> </ul>
İşin Yapılış Biçimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modern ekipman kullanmak</li> <li>Modern çalışma yöntemleri ve materyaller kullanmak</li> </ul>

**Kaynak:** Meryem Akoğlan, Gökçe Şahin, (1993), “Otel İşletmelerinde Housekeeping Departmanının Ekonomik Denetimi”, **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Sayı: 6, Kasım-Aralık, s. 11.

Kat hizmetleri birimine ilişkin maliyet hesaplamaları yapılırken, genel bir formül kullanılabileceği gibi, her bir maliyet kaleminin odalar bölümü toplam gelirlerine



bölünmesiyle de gider yüzdeleri hesaplanabilir. Bu durumu birkaç örnekle şu şekilde açıklamak mümkündür:

Otel işletmelerinde buklet malzemelerinin maliyet yüzdesi hesaplanırken şu formül kullanılır:

*Buklet Malzemeleri Maliyet Yüzdesi* = Belli Bir Döneme İlişkin Buklet Malzemeleri Maliyeti / Belli Bir Döneme İlişkin Odalar Bölümü Satış Geliri

Benzer şekilde, temizlik malzemeleri maliyet yüzdesi hesaplanırken yararlanılacak formül şu şekilde olmalıdır:

*Temizlik Malzemeleri Maliyet Yüzdesi* = Belli Bir Döneme İlişkin Temizlik Malzemeleri Maliyeti / Belli Bir Döneme İlişkin Odalar Bölümü Satış Geliri

Öte yandan işçilik maliyetleri de, kat hizmetleri biriminde çalışanların yoğunluğundan dolayı oldukça önem taşımaktadır. Kat hizmetleri birimi işçilik maliyet yüzdesi ise şu şekilde hesaplanır (Çetiner, 2002: 620):

*İşçilik Maliyet Yüzdesi* = Belli Bir Döneme İlişkin İşçilik Maliyeti (İşgörenlere ödenen maaş, fazla çalışma ücretleri, izin ücretleri, ikramiye, sosyal yardımlar vb.) / Belli Bir Döneme İlişkin Odalar Bölümü Satış Geliri

Kat hizmetleri biriminde çamaşırhane bölümü faaliyetlerinin satış kârlılığını hesaplamak ise, bu bölümün gelire doğrudan konu olan somut bir ürününün (müşteri çamaşırları) bulunmasından dolayı daha kolaydır. Bu bölümün kârlılığı şu şekilde hesaplanır:

*Çamaşırhane Bölümü Faaliyetlerinin Satış Kârlılığı* = Çamaşırhane Bölümü Maliyetleri / Çamaşırhane Bölümü Net Satışları

Sonuç olarak, maliyetler kat hizmetleri birimi bütçesinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Odalar bölümü kârlılığının artırılmasında kat hizmetleri birimi maliyetlerinin azaltılması etkili olacaktır. Ancak bunu yaparken, konaklama endüstrisinin - yukarıda da ifade edildiği gibi - 'müşteri memnuniyetine son derece duyarlı olma' özelliği göz ardı edilmemelidir.

### 2.4.3 Kat Hizmetleri Yönetiminde Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

Çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği gibi, verim ve girdilerden yararlanma, işletmenin ürün/hizmet üretme sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını veya üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutunu ifade etmektedir.

Kat hizmetleri yönetiminde verim, doğrudan doğruya işletmenin girdileriyle ilgilidir. Bir başka deyişle, kat hizmetleri biriminde üretimin gerçekleştirilebilmesi için, işletmenin mevcut kaynaklarını en uygun yöntem ve teknikleri uygulayarak kullanmak anlamına gelmektedir.

Kat hizmetleri biriminde girdiler; işgücü, sermaye ve hammadde-malzemeler olmak üzere temel olarak üç grup altında toplanır. Emek, kat hizmetleri biriminde en önemli üretim faktörlerinden birini oluşturmaktadır. Zirâ kat hizmetleri, otel işletmelerinde en fazla işgörenin çalıştığı bölümlerin başında gelmektedir. Konaklama işletmelerinde emeğin üretimdeki payını temsil eden 'ücretler ve diğer ilgili giderler', maliyetler içinde en büyük gider kalemini oluşturmaktadır (Burkart, Meldik, 1980: 147-148). Bu nedenle, kat hizmetleri biriminde bu girdi faktörünün etkin bir şekilde yönetilebilmesine ihtiyaç vardır. Öte yandan, konaklama işletmeleri büyük miktarda sermaye yatırımı yapılan bir alanı temsil etmekte ve sermayenin büyük bir kısmı duran varlıklara yapılan yatırım kapsamaktadır. Özellikle, kat hizmetleri biriminde kullanılan her türlü ekipman ve döşemeler (tefrişat), bu yatırımların önemli bir yüzdesine sahip olmaktadır. Dolayısıyla, kat hizmetleri biriminde bir girdi faktörü olarak sermayenin de etkili kullanılabilmesine ihtiyaç vardır. Hammadde ve malzemeler ise, tedarikçilerden elde edilen her türlü temizlik malzemeleri ile diğer araç ve gereçleri ifade etmektedir. Kat hizmetleri biriminde uygun temizlik malzemelerinin seçilmesi, temizlik araçları ve kimyasalların özelliklerinin bilinmesi ile mümkündür. Temizlik malzemelerinin amaçları ve kullanım koşullarının bilinmesi, hasar ve kazaları önlemenin yanında, temizlenen yatırımın ömrünü uzatabilecek

ve temizlik işini kolaylaştırabilecektir (Kozak, Kale, 2004: 131). Bu yüzden, hammadde ve malzeme seçimi, önemli bir verim ölçütü olmaktadır.

Genel verim oranı şu şekilde formüle edilmektedir;

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi)} / \text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar} \times 100$$

Buradan hareket ederek, kat hizmetleri biriminde verim oranı, hammadde ve malzeme girdisi örnek alınarak şu şekilde gösterilebilir:

$$\text{Standart Bir Oda İçin Malzeme Verimi} = \frac{\text{Tüketilmesi Gereken Temizlik Malzemeleri} / \text{Tüketilen Temizlik Malzemeleri} \times 100$$

Verim derecesinin 1'e yaklaşması temizlik malzeme maliyetlerinin düşmesi anlamına gelecektir.

Kat hizmetleri yönetiminde girdi faktörleri verimlilik boyutunda daha ayrıntılı inceleneceğinden, burada bu konunun üzerinde ana hatlarıyla durulmuştur. Bir sonraki bölüm, konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgiyi içermektedir.

#### **2.4.4 Kat Hizmetleri Yönetiminde Verimlilik Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler**

Konaklama işletmelerinin performansında verimlilik her zaman önemli bir faktör olmuştur. Kârlılığın düştüğü veya zarar edilen dönemlerde otel yöneticilerinin aklına ilk gelen soru, maliyetlerin nasıl düşürüleceği ve verimliliğin nasıl artırılacağı olmaktadır. Böyle bir ortamda, en kolay ama etkin olmayan bir yöntem olarak, daha az işgören çalıştırma ve/veya çalışanlara düşük ücret ödeme yoluna gidilmektedir. Başarılı konaklama işletmelerinde ise, başarının sırrı olarak verimli çalışmak görülmekte ve verimliliğin nasıl kalıcı hale getirileceği üzerinde durulmaktadır. Konaklama endüstrisinde büyüklük ile ölçek ekonomileri sağlandığından, verimlilik, büyümenin de başta gelen bir motivasyonu olmaktadır (Knowles, 1996: 93). Otel endüstrisinde küreselleşmenin hızlandığı son yıllarda artan birleşme ve satın alma aktivitelerinin bir nedeni, verimliliği arttırmak yoluyla rekabetçi avantajlar kazanmaktır. Talebin yüksek derecede esnek olduğu turizm sektöründe

zaman zaman yaşanan krizler, Türkiye’de birçok konaklama işletmesini önemli güçlüklerle karşı karşıya getirmektedir (Afşar, 2002: 159). Diğer yandan sektörde konaklama arz fazlası olduğu zamanlarda, rekabet artarken fiyatların kolayca arttırılamaması, işletmeler üzerinde verimlilik baskısını daha da arttırmaktadır.

Konaklama işletmelerinin daha verimli çalışmasını gerektiren yapısal nedenler de bulunmaktadır. Bunlardan biri, otelcilik sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Otel vb. işletmeler, ağırlama hizmet işletmeleri olduklarından işgücüne büyük ihtiyaç göstermekte, otomasyon ve makineleşme yoluyla işgören tasarrufu sağlama olanakları sınırlı kalmaktadır (Fay vd., 1985: 13). İkinci önemli bir girdi faktörü olan sermaye açısından bakıldığında ise, ilginç bir çelişki olarak, konaklama yatırımlarının sermaye-yoğun olduğu görülmektedir (Powers, 1979: 195). Her ne kadar otomasyon anlamında teknoloji, konaklama endüstrisinde çok etkili olmasa da, konaklama işletmeleri büyük miktarda yatırımlar temsil etmektedirler. Bu çerçevede denilebilir ki, konaklama işletmelerinin görece yüksek girdi miktarları ile çalışmak zorunda olmaları ve soyut çıktı üretmeleri, bu işletmelerde kat hizmetleri biriminde verimlilik ölçmeyi oldukça güç bir iş haline getirmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, verimlilik, çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanmaktadır. Çıktılar, üretim sonunda elde edilen ürünleri; girdiler ise, üretimde kullanılan kaynaklar temsil etmektedir. Konaklama işletmelerinde çıktılar fiziksel ürün biçiminde değildir. Bir başka deyişle, konaklama işletmelerinde üretilen ürünler – yiyecek-içecek hizmetleri dışında – somut bir özellik taşımamaktadır. Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün en önemli çalışma alanı müşteri odalarının, otelin kapasitesi ölçüsünde her gün yeniden üretildiği varsayılmaktadır. Buna göre, otellerde günlük oda kapasitesinin üzerindeki talebe cevap verilememekte ve satılan odaların stoklanarak sonraki günlerde satılması mümkün olamamaktadır. Girdiler açısından bakıldığında ise, konaklama işletmelerinin üretimde kullandığı kaynaklarının işgücü, sermaye ve hammadde (malzemeler) olmak üzere üç grupta toplandığı görülmektedir.

Yönetim disiplininde verimlilik, örgütte kullanılan kaynakların eşgüdüm içinde, dengeli, ekonomik ve rasyonel olarak kullanılması sonucu ortaya çıkar (Aytürk, 2001: 80).

Dolayısıyla, otel işletmelerinde verimliliği etkileyen etkenlerin, işletme kaynaklarından hareket ederek; finansal, fiziksel ve insan kaynakları üzerinde odaklandığı söylenebilir. Buradan hareketle, çalışmada konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimine yönelik verimlilik olgusu analiz edilirken, bu üç örgüt kaynağı temel alınmıştır.

#### A- Finansal Kaynak Verimliliği

Finansal kaynak ya da sermaye verimliliğinin ölçülmesi için, konaklama işletmelerinde öncelikle sermayenin somut bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı (yaklaşık % 80) duran varlıklara, kalanı ise dönen varlıklara bağlanmaktadır. Kat hizmetleri birimi açısından duran varlıklar, her türlü ekipman ve döşemeyi ifade ederken; dönen varlıklar, birim içinde kullanılan diğer teçhizat ve mefruşatı kapsamaktadır. Konaklama işletmelerinde sermaye yatırım tutarı genellikle büyüklük ile ilişkili olmakla birlikte, bu işletmelerde büyüklük belirlenirken mevcut tesisin kapasite ölçüsü anlamlı bir kriter olarak ön plana çıkmaktadır. Oteller açısından kapasite ölçüsü, sahip olunan oda sayısıdır (Burkart ve Meldik, 1980: 151). Dolayısıyla sermaye verimliliğini; çıktı / oda sayısı şeklinde formüle etmek mümkündür. Kısacası, oda sayısı, konaklama işletmelerinin verimliliğinin ölçülmesinde sağlam bir taban oluşturmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çıktılar; oda satış gelirleri, toplam otel satış gelirleri ve brüt faaliyet kârı gibi genel finansal performans ölçütleri ile ifade edilebilir. Buna göre sermaye verimlilik ölçüleri şu şekilde sıralanabilir:

#### Sermaye Verimliliği

1. Oda Gelirleri / Satılabilir Oda Sayısı
2. Toplam Gelirler / Satılabilir Oda Sayısı
3. Brüt Faaliyet Kârı / Satılabilir Oda Sayısı

Daha önce de belirtildiği gibi, kat hizmetleri biriminin doğrudan gelir getiren bir bölüm olmaması, sermaye verimliliğini ölçmeyi zorlaştırmaktadır. Kârlılık boyutunda olduğu gibi, burada da birim maliyetlerinden yola çıkılabilir. Buna göre, kat hizmetleri birimine ilişkin sermaye verimliliği hesaplanırken şu formülden yararlanılabilir:

Kat Hizmetleri Birimi Sermaye Verimliliği = Oda Başına Düşen Maliyetler /  
Satılabilir Oda Sayısı

B- İnsan Kaynakları Verimliliği

Konaklama sektörünün diğer sektörlerle kıyasla emek-yoğun bir yapıya sahip olması, bu işletmelerde sunulan ürün ve hizmetlerin, işgörenlerin beceri ve yeteneklerine bağımlı olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerden optimal ölçülerde verimlilik elde etmek oldukça önemli olmakla birlikte, bunu sağlamak da zorlu bir çabayı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, insan kaynaklarının yönetimi, kat hizmetleri biriminin verimli çalışmasını birinci derecede etkilemektedir (Ağaoğlu, 1992: 18).

Cho vd. (2005), konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi kararlarının, örgütsel performans; ‘verimliliği iyileştirmek’ ve ‘işletme gelirini artırmak’ biçiminde iki yönden etkilediğini öne sürmektedir. Yapılan araştırmalar, etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte, işgören devir hızında azalma, emek verimliliğinde artış, aktif kârlılığı, özkaynak kârlılığı ve net kâr marjında iyileşmeler sağlandığını göstermektedir (Cho vd., 2005: 2).

Riley (1991), konaklama işletmelerinde işgücü verimliliği sağlayabilmek için iki yönetsel görevden söz etmektedir. Bunlar:

- İşleri, etkin çalışma uygulamaları ve en iyi teknolojik yöntemleri temin edecek şekilde dizayn etmek ve aynı zamanda işe uygun kişisel kapasite bakımından bir standart oluşturma yoluyla, fiziksel çıktıyı yönetebilmek;
- Tahmini işgücü talebi ile mevcut işgücü arzı arasındaki ilişkiyi yönetebilmek. Bir başka deyişle, işgücü talebi ile işgücü arzı arasında uyum sağlayabilmek.

Bununla birlikte, yukarıdaki iki yönetsel görev farklı sorular gündeme getirir. Bir yanda, işteki fiziksel etkinlik ya da kişisel kapasite nasıl tanımlanacak ve nasıl karşılanacaktır? Diğer yanda, bir satış tahminlemesi nasıl bir işgücü talep tahminlemesi haline dönüştürülecektir? Gerçekte ilk sorunun çözümü ikinci sorunun da çözümünü getirir. Bu da, bir “performans standardı” oluşturmaya başvurmadır. Performans standardı, bir zaman sürecinde ölçülen çıktının ifadesidir. Örneğin, zaman birimi “man-day” ise, oda temizlikçileri için performans standardı “man-day” başına 16 oda olabilir (Riley, 1991: 77).

Veya zaman birimi “per-room” ise, oda temizlikçileri için performans standardı “per-room” başına 20 dakika olabilir (Walker, 1999: 153).

Diğer taraftan, Brown ve Dev (1999) ise, insan kaynakları açısından konaklama işletmelerinde verimliliği artırmanın, her şeyden önce uygun elemanların seçimine ve eğitim faaliyetlerine bağlı olduğunu belirtmektedir (Brown ve Dev, 1999: 24). İşe alma süreci en basit şekliyle; “yeterli sayıda ve uygun nitelikteki iş başvurularını, gerekli zamanda, örgütün ihtiyaçları için kendine çekebilme ve bunlar arasından en uygun olanları seçme süreci” (Özçelik, 2000: 801) olarak tanımlanır. İşgören eğitimi ise, personele, işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak, işgörenlerin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini artırmayı amaçlayan bir süreçtir (Saruhan, 1986: 171). Örneğin, kat hizmetlerinde çalışan genel alan görevlilerine, yeni bir cilalama aracının işleyişini ve kullanımını öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Böylece onların bu alanda gerekli bilgi ve beceri kazanmaları sağlanabilir. Ne var ki bu da tek başına yeterli değildir. Drucker’a göre, verimliliğin artırılması için öğrenmenin sürekli hale gelmesi gerekmektedir. Yazara göre, Taylor’un yaptığı gibi (ve öğrettiği gibi), işi yeniden tasarlamak ve sonra da, o işi yapmanın en iyi yöntemi ne ise işçiyi ona göre eğitmek yeterli değildir. Bu, öğrenmenin başladığı andır. Çünkü, öğrenme hiç sona ermemektedir. Japonların öğrenme geleneğine göre eğitimin en büyük faydası yeniyi öğrenmek değil, şu anda zaten iyi yapmakta olduğumuz bir işi daha iyi yapmaktır. Bununla birlikte son yıllarda gelişen bir bakış açısına göre, özellikle hizmet sektöründe çalışan insanların en çok öğretilirken öğrendiği öne sürülmektedir. Buna göre, örneğin bir kat şefinin performansını geliştirmesinin en iyi yolu olarak, beraber çalıştığı arkadaşlarına ders vermesi gösterilmektedir (Drucker, 1993: 118).

Diğer taraftan daha makro açıdan bakıldığında, işgören eğitimi, insan kaynakları seçim kriterleri bakımından da oldukça önemli bir role sahiptir. Öyle ki, Hoque (1999) tarafından yapılan karşılaştırmalı bir analiz çalışması sonucunda, otelcilik sektöründe ‘mesleki eğitim görmüş olma’ olgusunun temel bir seçim kriteri olarak kabul edildiği belirlenmiştir (Hoque, 1999: 67). Benzer şekilde, TUYED’in 2000 yılında yapmış olduğu bir araştırmada ise, Türkiye’deki konaklama işletmelerinin ön önemli ihtiyacının ‘nitelikli

işgörenler' olduğu tespit edilmiştir (Kozak, 2000: 15). Konaklama endüstrisinde talep edilen işgücünün nitelikli olması, işletme verimliliğinin ve rekabet gücünün artması açısından zorunludur. Nitelikli işgücünün sayıca artmasının ise, eğitim ve öğretim programlarının iş dünyasının ihtiyaçlarına daha uygun hale getirilmesine bağlı olduğu söylenebilir (Orhaner ve Korkmaz, 1997: 459). Özetle, konaklama işletmelerinde sistematik olarak yürütülen “işe alma” ve “hizmet içi eğitim” süreçleri, kat hizmetleri departmanı verimliliğinde belirleyici olabilecektir.

Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliğinin temelini, emek faktörü oluşturmaktadır. Emek; belli bir süre içinde harcanan zihinsel ve bedensel çabayı ifade etmektedir. Dolayısıyla işgücü verimliliği, bu çaba sonucu ortaya çıkan oransal sonuçtur (İbicioğlu, Çağlar, 1999: 173). Ancak, otel sektöründe tam zamanlı çalışanların yanında, yarı zamanlı çalışanların da azımsanmayacak sayıda olması, kat hizmetleri birimi açısından emek verimliliğini ölçmeyi zor bir iş haline getirmektedir. Zirâ, konaklama sektöründe mevsimlik dalgalanmaların yoğun bir biçimde yaşanması, sezonluk çalışan işgören alımına yol açmaktadır. Bununla birlikte, otelciliğin kendine has özellikleri (uzun çalışma saatleri, kısıtlı sosyal imkanlar, düşük ücretler gibi) bu sektörü, özellikle ara elemanlar için, katlanılması zor bir çalışma alanı haline getirmektedir. Bu durum, otelcilik endüstrisinde işgören devir hızının yüksek olmasına neden olmaktadır. Örneğin, yapılan bir araştırmada, konaklama endüstrisinde işgören devir hızı % 52 olarak tespit edilmiştir (Cho vd., 2005: 6). Konaklama sektöründe işgören devir hızının görece yüksek olması, kat hizmetleri birimi açısından bir dönemde ortalama çalışan sayısının belirlenmesini güçleştirmektedir. Burada, tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların birleştirilerek tek bir sayı ile ifade edilmesine ihtiyaç vardır. Bunun için çeşitli varsayımlar yapılabilir: Örneğin, iki yarı zamanlı çalışanın bir tam zamanlı çalışan sayılması gibi.

Buradan hareketle, kat hizmetleri biriminde emek verimliliği hesaplanırken şu formülden yararlanılabilir:

$$\text{Emek Verimliliği} = \text{Çıktı} / \text{Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı}$$

Emek verimliliği için, ‘çalışan başına çıktı’ tanımlaması yapılabilir. Konaklama işletmelerinde çıktılar daha önce de belirtildiği gibi; oda satış gelirleri, toplam otel satış



gelirleri ve brüt faaliyet kârı gibi finansal performans ölçütlerinden oluşmaktaydı. Dolayısıyla, burada emek verimliliği hesaplanırken iki yöntem izlenir:

$$1. \text{ Emek Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı}}$$

Bu oran, işgören başına bir dönemde düşen gelir tutarını vererek, mevcut işgörenin verimlilik düzeyini yansıtmaktadır. Ancak, bu verimlilik ölçüsünün eksik kaldığı nokta, giderlerin kontrolünde çalışanların ve yöneticilerin etkinlik düzeyini yansıtmamasıdır.

$$2. \text{ Emek Verimliliği} = \frac{\text{Brüt Faaliyet Kârı}}{\text{Tam Zamanlı Çalışan Eşiti Toplam Çalışan Sayısı}}$$

Bu oran ise, hem gelir hem de giderleri dikkate alarak yukarıdaki oranın sakıncalı yönünü gidermekte ve brüt faaliyet kârının çalışan başına düşen payını vermektedir. Böylece otellerde işgücü verimliliği daha iyi değerlendirilebilmektedir.

İşgücü verimliliğini belirlemede diğer bir yöntem, çalışan başına düşen net satış hasılatını hesaplamaktır. Bunun için şu formülden faydalanılır (Kurt, 1998: 91):

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Net Satış Hasılatı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}}$$

Buranda hareketle, örneğin çamaşırhane bölümünde işgücü verimliliği hesaplanmak isteniyorsa şu formül kullanılır:

$$\frac{\text{Belli Bir Döneme İlişkin Çamaşırhane Bölümü Satışları}}{\text{Belli Bir Döneme İlişkin Çamaşırhane Bölümünde Çalışan Sayısı}}$$

Diğer taraftan, oteldeki müşteri sayısına bağlı olarak, kat hizmetleri departmanının yeterli sayıda oda hizmetçisine sahip olması gerekir. Kat hizmetleri yöneticisi, haftalık çalışma saatini, saat başına temizlenen oda miktarına göre belirler. Bu sayıyı, anahtar bir verimlilik ölçütü olarak kabul etmek gerekir (Mattsson, 1994: 40). Normal boyutlu iki kişilik odalardan 16-18 tanesi 1 oda hizmetçisi ve yardımcısı tarafından 8 saatlik çalışma süresinde temizlenebilir. Ancak bu standartlar bir otelden diğerine, hatta odadan odaya değişebilir. Bir başka deyişle, odanın büyüklüğü, yerleşim planı, otelin bulunduğu yerin iklim koşulları ve temizliğe ilişkin materyal ve donanımlar verimlilik standartlarını etkileyebilir (Aydemir, 1997: 63). Örneğin, suit bir oda ile iki yataklı standart bir odanın temizlik süresi farklı olabilir.

K›sacas›, kat hizmetleri biriminde verimlilik standartları ile, bir birim çalışanının belli bir zaman diliminde ne kadar hizmet ürettiği belirlenir. Buna göre kat hizmetleri yöneticisi, işlerin yapılış hızını kontrol etmede, kat hizmetleri biriminde çalışacak işgören sayısını belirlemede ve bazı durumlarda da performans değerlendirme ve ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında bu standartlardan faydalanabilir.

### C- Fiziksel Kaynak Verimliliği

Verimlilik olgusu; nitelikli işgücü ve sermaye ile birlikte, gerekli koşullara sahip uygun bina, alan ve ortamda, modern makine ve malzeme ile sağlanır. Çünkü verimlilik, aynı zamanda teknolojiye dayanmaktadır (Aytürk, 2001: 80).

Teknoloji, verimliliği etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmekle birlikte, bu olgu özellikle konaklama endüstrisi açısından oldukça karmaşık bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Konaklama işletmelerinin kendine has özellikleri – özellikle emek yoğun yapısı – bu işletmelerde teknolojiye yararlanma olanaklarını oldukça sınırlamaktadır (Özcan, 1994: 253). Bu yönüyle bazı akademik çevrelerde konaklama işletmelerinin teknolojik gelişmelerden nispeten daha az etkilenecekleri ifade edilmektedir (Avc›kurt, 1994: 31). Geleneksel olarak oteller hala, elleriyle çalışan işgörenele ve bu tarz işlere – salata yapmak, bagaj taşımak, oda temizlemek gibi... - sahiptir. Konaklama işletmelerinde kişisel hizmet, hala en fazla sunulan hizmet türlerinden biridir (Lundberg ve Armates, 1980: 262). Ne var ki, küreselleşmeyle birlikte rekabetin gittikçe artması, konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrelerde önemli değişiklikler yaşanmasına neden olmaktadır. Stout ve Schweikart (1998), bu değişikliklerin genel olarak, küresel rekabet ve küresel piyasa koşullarından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Bayaz›tl› ve Çelik, 2005). Konaklama işletmelerinde örgüt çevresinin değişimine neden olan bu unsurlardan biri de teknolojidir.

Teknoloji en basit şekilde, “bir örgütün, girdilerini çıktılara dönüştürmede kullandığı temel teknikler ve süreçler” olarak tanımlanır (Atay, 1999: 68). Bu tanım, verimlilik kavramıyla örtüşür niteliktedir. Zirâ verimlilik, daha az girdiyle daha çok çıktı üretebilmeyi amaçlayan bir performans boyutudur. Örneğin, günümüzde otel işletmelerindeki büyük çaplı çamaşır makineleri sayesinde müşteri ve personel çamaşırını

daha az maliyetle temizlenebilmektedir. Benzer şekilde geçmişte, otelin koridor, merdivenler ve lobi gibi genel alanlar›na ait parlatma ve cilalama işlemleri için daha çok zaman ve emek harcamak gerekirken, günümüzde modern cilalama ve parlatma araçlar› sayesinde emek verimliliği sağlanmış durumdadır. Benzer uygulamaları oda hizmetlerinde de görmek mümkündür. Günümüzde modern hal› y›kama makineleri ve elektrik süpürgeleri sayesinde, müşteri odaları daha kısa sürede ve daha etkin bir şekilde temizlenebilmektedir.

Yapılan araştırmalar, otel işletmelerinde özellikle bilgi teknolojilerini kullanmanın; müşteri hizmetlerini geliştirdiğini, operasyonel etkinliği artırdığını ve maliyetleri düşürdüğünü göstermektedir (Ham, Kim, Jeong, 2005: 281-282). Bu yüzden otel işletmelerinde birçok departman, yönetsel ve operasyonel aktivitelerini desteklemek amacıyla bilgi teknolojilerinden oldukça geniş ölçüde yararlanmaktadır (Law ve Au, 1998: 38). Ne var ki, yapılan bir araştırma sonucunda, kat hizmetleri departmanında bilgi teknolojilerinden yararlanma oranının, diğer departmanlara göre daha az düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki tablo bu durumu yansıtmaktadır.

**Tablo 11: Otel Departmanlar›nın Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma Yüzdesi**

Departman	Yüzde (%)
Bilgi İşlem	100
Satış ve Pazarlama	100
Telefon	90
Önbüro	90
Muhasebe	90
İnsan Kaynakları	70
Yiyecek İçecek	60
Mühendislik	30
Kat Hizmetleri	20

**Kaynak:** Rob Law, Norman Au, (1998), “The Year 2000 Problem”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, August, Vol. 39, No. 4, s. 38.

Her ne kadar yukarıdaki tablo ilginç bir çelişki gibi görünse de, genel olarak konaklama işletmelerinde teknoloji olgusunun; bilgi yönetimi, tüketici hizmetleri, otel tasarımlar› ve ürün/hizmet sunmada alternatifler yaratma gibi alanlarda önemli rekabet üstünlükleri sağladığını ve verimliliği doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür.

### 2.4.5 Kat Hizmetleri Yönetiminde Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler

İşletme yöneticileri, faaliyet gösterdikleri endüstride meydana gelen geniş çaplı değişikliklerden dolayı, bazı zamanlar performans ölçüm sistemlerini tekrar gözden geçirmek zorunda hissetmektedirler. Bir dizi yeni performans ölçüm sistemlerini içeren bu gözden geçirme, her şeyden önce örgütü daha etkin kılma ve rekabet avantajı elde etmeye yönelik talepteki değişimlere cevap verebilme amacını taşımaktadır (Atkinson, Brown, 2001: 128).

İşletme performansını belirlemede finansal boyutlar da (etkinlik, verimlilik, kârlılık) önemli olmakla birlikte, bunlar da tek başlarına yeterli olamamakta ve etkili sonuçlar verememektedir. Phillips (1999) bu çerçevede, günümüzde işletmelerin başarısının, büyük ölçüde, çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve yeniliklere adapte olabilme yeteneğine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Phillips, 1999: 174). Brown ve McDonnell (1995) ise, otel işletmelerinin, faaliyetlerini başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için, mevcut hizmet ve süreçlerini sürekli iyileştirmelerini ve bunun için işletmenin yeniliklerle tanışması gerektiğini belirtmektedir (Brown ve McDonnell, 1995: 9).

Yabancı literatürde ‘innovation’ olarak geçen yenilik olgusuna ilişkin olarak, yazında iki farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Yenilik kimi zaman bir “şey” (bir ürün veya hizmetin bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınması); kimi zaman da bir “süreç” (ilk defa yeni bir ürün ortaya çıkarma ve keşif süreci) olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, bir ürün olarak yenilik, bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelere olarak tanımlanırken; bir süreç olarak yenilik, yeni bir ürünü, yöntemi veya örgütsel yapılanmayı araştırmayı, keşfetmeyi, denemeyi, geliştirmeyi ya da taklit etmek suretiyle benimsemeyi ve ticaretleştirmeyi ifade etmektedir (Oğuztürk, 2003: 254).

Jong ve Vermeulen’e (2003) göre, yenilik için gerekli olan temel koşul, bir fikir üretmektir. Ancak, tek başına fikir üretmek de yenilik sayılamamaktadır. Sonuç olarak

denilebilir ki, bir yenilik, uygulama konmadığı sürece yenilik olarak adlandırılmamaktadır (Jong, Vermeulen, 2003: 845).

Öte yandan, bazı yazarlar yeniliği; radikal ve güncel yenilikler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Radikal yenilikler, henüz bilinmeyen ya da tanınmayan yeni ürünlerdir. Güncel yenilikler ise; şu anda mevcut olan ürün/hizmetlerin geliştirilmesini ifade etmektedir (Mole, Worrall, 2001: 354).

Yaratıcılık ise oldukça karmaşık ve ayrıntılı bir kavramı ifade etmektedir. Bu olgu ile ilgilenen birçok araştırmacı ve akademisyen, bazı küçük farklılıklara rağmen yaratıcılığı benzer şekilde tanımlamaktadır. Bazı yazarlar, yaratıcılık kavramının genellikle; sanatçılar, yazarlar ve müzisyenlere özgü bir olgu olduğunu ileri sürmektedir (Wong, Pang, 2003: 29). Ancak en kabul görmüş şekli ile yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesini ifade etmektedir. Woodman vd. (1993) ise örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktadır. Robbins'e göre (2002) ise yaratıcılık, düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri gerçekleştirilme becerisidir (Eren, Gündüz, 2002: 65-66).

Yaratıcılık sonucu üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak hayata geçirilmesi, icat ve yeniliklerin kaynağını oluşturmaktadır. Zirâ, her yeniliğin ve icadın kökeninde yaratıcılık sonucu elde edilen fikirlerin bulunduğu belirtilmektedir (Eren, Gündüz, 2002: 66). Dolayısıyla yaratıcılık, yenilik olgusunu da kapsayan ve buna bir dayanak oluşturan önemli bir kavramdır.

Ağırlama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık geliştirme ve uygulamaya koymaya ilişkin çalışmalar günümüzde hala az sayıda olmakla birlikte (Jong, Vermeulen, 2003: 846); otel, motel, tatil köyü gibi işletmeler, hizmetlerde yenilik ve yaratıcılık geliştirmenin önem arz ettiği alana ideal bir örnek teşkil eder. Victorino vd. (2005) bunu 3 temel nedene dayandırmaktadır (Victorino vd., 2005: 556). Birincisi; bir müşteri bakış açısıyla ağırlama piyasası, çok sayıda birbirine benzer ürün/hizmetlerin sunulduğu bir endüstridir. Bu durum, otel yöneticilerini rakip otellerle rekabette güç bir durumda bırakabilmektedir. Böyle bir

ortamla karşı karşıya kalan oteller için çözüm yollarından birisi, müşterilerine yeni ve farklı bir özelliği olan ürün/hizmet sunmaktır. İkincisi; ağırlama endüstrisi, bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerden dolayı hızla değişmektedir. Yöneticilerin, dinamik/hızla değişen bir çevrede rekabetçi kalabilmek için müşteri tercihleri, kalite ve teknoloji gibi gittikçe daha fazla öneme sahip alanlarda değişiklik yapmaya ihtiyacı vardır. Üçüncüsü ise; günümüz seyahatçileri, geçen son on yıldaki gibi sadık müşteri davranışı göstermemektedir. Seyahatçiler bunun yerine, bütçelerini zorlamayacak, ancak en iyi öneriyi sunacak otelleri tercih etmektedir. Bu açıdan otel yöneticileri, müşteri değeri yaratabilmek için, otel müşterilerinin tercih ettikleri hizmetleri belirleyip, sunmuş oldukları hizmetleri onların bu beklentileriyle buluşturmak zorundadır.

Konaklama işletmelerinde yeni ürün ve hizmet geliştirmenin, finansal performansı artıracığına inanılmaktadır. Klomp ve Van Leeuwen'in (1999) yapmış oldukları araştırma bunu kanıtlar niteliktedir. Hollanda'da hizmet işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yeni hizmet üretmenin işletme performansını iyileştirdiği ve özellikle de gelir artışı sağladığı tespit edilmiştir (Jong ve Vermeulen, 2003: 846).

Ne var ki, konaklama işletmelerinde, hizmet unsurunun kendine has özellikleri nedeniyle, yeni bir ürün ve yaratıcı geliştirmek oldukça zordur. Zirâ, bu işletmelerde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmekte ve deyim yerindeyse, tüketici (yani turistler) çoğu zaman üretim sürecinin içerisinde olmaktadır. Bir başka deyişle, konaklama işletmelerinde, hizmeti satın alan kişi, hizmetin üretilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu işletmelerde, hizmeti talep eden kişi, söz konusu hizmetten ne beklediğini açıkça belirtmek ve çalışanı bu konuda yönlendirmek zorundadır. Restorana giden bir kişinin, ısmarladığı bifteğin ne kadar pişirilmesini istemesi veya bir müşterinin, barda, bilinmeyen bir kokteyli yapması konusunda hangi içkilerin ne oranda karıştırılması gerektiğini barmene anlatması, bu duruma iyi bir örnek teşkil eder (Birgan, 1994: 35). Konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık geliştirmeye ilişkin bu güçlüğü ortadan kaldırmak için; ürün yenilikleri, devamlı gelişme ve müşteri hizmetlerini iyileştirmeyi kapsayan somut organizasyonel çözümlere ihtiyaç vardır (Wong ve Pang, 2003: 29). Bu çözümler aynı zamanda, yenilik ve yaratıcı olguların birer uzantıları olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yeni ürün/hizmet ve yaratıcılık geliştirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Mungan, 2004: 70):

- İşletmenin doluluk oranını artırmak;
- Değişen müşteri isteklerine cevap verebilmek;
- Yeniden canlılık ve güç kazanmak;
- Günlük ortalama oda fiyatını yükseltmek;
- Rekabet avantajı sağlamak;
- Müşteri profilini çeşitlendirmek.

Bilindiği gibi, konaklama işletmelerinin temel hedefi; müşterilerine temiz ve bakımlı bir oda, hijyenik koşullarda hazırlanmış lezzetli yiyecekler ve iyi planlanmış eğlence hizmetleri sumaktır. Ne var ki günümüzde artık tüm bu unsurlar, hemen hemen tüm konaklama işletmeleri tarafından yerine getirilebilen hizmetlerdir. Diğer bir ifadeyle, günümüzde konaklama işletmeleri birbirleri ile rekabet ederken, “bizim işletmemiz çok temiz” veya “bizim büfemiz çok zengin” gibi klasik temalar pek kullanmamaktadır (İldiri, 1998: 44). Burada konaklama işletmeleri açısından önemli olan, müşterilerine, kendi işletmelerini diğerlerinden farklı kılan özelliklerini ön plana çıkararak aktarabilmeleridir. Bu ise, işletmenin yeni bir ürün/hizmet ve geliştirme ve bunu etkin bir şekilde sunabilme yeteneğine bağlıdır.

Konaklama işletmelerinde müşteri tatmini sağlama, müşteri bağlılığı yaratma açısından zorunlu bir durumdur. Smith (1998), ihtiyaçları en üst düzeyde tatmin edilen müşterilerin, diğer işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerden en az düzeyde etkileneceğini ve böylece bir sonraki seyahat kararında, daha önce kalmış olduğu oteli tercih edeceğini öne sürmektedir (Hançer, 2003: 40). Ancak her tatmin olmuş müşteri, örgüte bağlı bir müşteri haline gelecektir şeklinde kesin bir yargıya varmak da mümkün değildir. Örneğin, belli bir yeri düzenli olarak ziyaret etmeyen müşteriler belli bir konaklama işletmesine de bağlı kalamazlar. Çünkü, söz konusu müşterilerin aynı yeri tekrar ziyaret etme olasılığı oldukça zayıftır. Bazı lüks otel müşterileri ise değişiklik arayışındadır. Bu müşteriler aynı yere tekrar tekrar gitseler bile küçük de olsa farklı bir özelliği olan bir başka işletmeyi tercih edeceklerdir. Çünkü, bu müşteriler yeni moda olan şeylerin

peşindedir ve dolayısıyla en yeni olan ürün/hizmeti istemektedir (Hatipoğlu, 2005: 10). Bu nedenle, konaklama işletmelerinin, mevcut müşterilerini kaybetmemek ve yeni müşterileri kazanmak için yeni ürün/hizmet geliştirmesi ve bunun için yeni fikirler üretmesi kaçınılmazdır.

Konaklama endüstrisinde rekabetin giderek artması, işletmeleri, daha fazla müşteri çekebilme adına, farklı ve benzersiz hizmet sunma arayışlarına itmektedir. Bu çerçevede, farklı tür ve büyüklükteki otellerde yeni hizmet anlayışları geliştirilmektedir. Örneğin Cruz (1998), resort otelleri tercih eden turistlere yönelik hazırlanan tatil paketlerinin, eskiye özgü olan ‘havuz kenarında alınacak bir içki’ veya ‘tenis dersleri’ gibi klasik hizmetlerin ötesine geçerek, maceracı insanlara hitap eden öğeler içerdiğini belirtmektedir. Bu çerçevede Hilton Hawaiian Village yönetimi, tesisin fiziksel yapısında büyük bir değişikliğe gitmiştir. İşletmede, yirmi bine yakın balık türünün gezineceği yapay bir göl, yapay şelaleler, yürüyüş güzergahları ve denizaltı mağaraları inşa edilmiştir. Bu tesis, günümüz resortlarının sadece seyirlik manzaralarla değil, interaktif aktivitelerle ayakta durabileceklerinin önemli bir kanıtını oluşturmaktadır (Cruz, 1998: 40-41). Florida’daki Daytona Beach Hilton ise yeni bir hizmet geliştirmede farklı bir yöntem seçmiştir. İşletme yöneticisi Randy Newby, kendi kişisel hobisiyle bağlantılı ilginç bir paket yaratmıştır. Newby’in çarpışan otomobil sürme hobisi bulunmaktadır. Otelin hazırladığı bir hafta sonu paketinde; tesisin yakınlarındaki New Symma pistinde, ziyaretçilere çarpışan otomobillerde mürettebat olma fırsatı tanınmaktadır. Eğer otel yöneticisi yarışta birinci veya ikinci olursa, kabinde mürettebattan biri olarak yarışmış olan ziyaretçi parasını geri almakta veya bir gecelik ücretsiz konaklama hakkı kazanmaktadır (Cruz, 1998: 42).

Holjevac (2003) ise, 21. yüzyılı şekillendirecek yeni müşteri ihtiyaçlarının, yeni otel tipleri meydana getireceğini öne sürmektedir. Örneğin, bu çerçevede geleceğin otellerinin “yeşil otel” veya “eko otel” olacağı ifade edilmektedir. Holjevac (2003), önümüzdeki yıllarda müşteriler açısından kuruluş yerinin, binanın, otelin ürün ve hizmetlerinin seçiminin ikinci planda yer alacağını; bunun yerine doğa ve çevrenin korunmasının ön plana çıkacağını belirtmektedir (Holjevac, 2003: 132). Otel endüstrisinin geleceği ile ilgili bir başka trend, geleceğin seyahatçilerinin kolay yaşamak isteyenlerden oluşacağı ile



ilgilidir. Bu öngörüye göre geleceğin turistleri; giyim, ayakkabı ve diğer gereksinimlerinden; yatak, yiyecek-içecek ve yeni ürün ve hizmetlere kadar her ihtiyaçları bulabilecekleri “ev otelleri”ni tercih edeceklerdir. Ancak, insanlar kendi evlerindeki rahat ortamdan ayırıp bu ev otellerine gelmeyi teşvik etmek için, farklı bir hizmet sunmak gerekecektir. Bu yüzden, tipik bir evden farklı olarak, onların ihtiyaçları daha iyi tatmin edecek eşsiz bir atmosfer ve farklı ürün ve hizmetler sunmak gerekecektir (Holjevac, 2003: 133).

Konaklama endüstrisinde yeni ürün/hizmet geliştirme anlayışı, kuşkusuz yalnız bunlarla da sınırlı değildir. Özellikle kat hizmetleri biriminin faaliyet alanına giren alanlarda da bu tür uygulamalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu çerçevede, İstanbul’daki Four Seasons Hotel zincirinde, sürekli gelen misafirlerin özel eşyaları (yastık, bornoz, kıyafet vb. gibi) otel bünyesi içinde saklanmakta ve misafir otele gelmeden önce bunlar kontrol edilerek her şey odasında hazır konuma getirilmektedir (Seçer, 2003: 63-64). İstanbul’daki The Ritz-Carlton Hotel zinciri bunun daha da ötesine geçmiştir. Bu otelde konuk hakkındaki tüm bilgiler en ince detayına kadar veritabanına işlenmekte ve tekrar gelişlerinde bir takım düzenlemeler yapılmaktadır. Örneğin, bir misafir geldiğinde odasının başucunda kızının veya uzun zamandır görmediği oğlunun resmini görebilmektedir. Veya balayı çiftleri odaya girdiklerinde başuçlarında resimlerini görebilmektedir (Güngör, 2003: 66-68). İstanbul’daki Hyatt Regency otelinde ise, yeni hizmet anlayışı gerçekleştirme çerçevesinde “Guest History” sistemi kullanılmaktadır. Bu sistem, misafirlerin otelde kaç kez kaldığının, ne kadar para harcadığının, en son hangi odada konakladığının ve bu sırada neleri kullandığının bilgisayarlara kaydedilmesini içermektedir. Bu sistem sayesinde, otelde daha önce konaklayan konuklara, tercihlerine göre aynı oda tahsis edilebilmekte, fiziksel rahatsızlıkları olan müşterilerin odalarına özel eşyalar konabilmektedir (örneğin boynunda bir rahatsızlığı olan konuk odasına ortopedik yastık konması gibi). Hatta bu işletmede müşteriler henüz otele gelmeden önce, kişisel seçimlerine bakarak, kullandığı parfüm, içtiği sigara, okuduğu gazete vb. odalarında hazır bulundurulmaktadır (Savaş, 2003: 72). Bowen ve Shoemaker’ın (1998) yapmış olduğu bir araştırma, yukarıdaki örnekleri destekler niteliktedir. Yazarların yapmış olduğu araştırmada, ‘daha önceki ziyaretlerden elde edilen

bilgilerin kullanılarak uygun hizmetlerin yaratılması (% 57.7)' ve 'müşterilerin belli bir oda tercihlerinin yerine getirilmesi (% 44.7)' gibi faktörlerin, müşteri bağlılığı yaratmada önemli bir yüzdeyi temsil ettiği belirlenmiştir (Hançer, 2003: 41). Kuşkusuz bu örnekler, konaklama işletmelerinin, müşterilerin gerçekten ne istediğine karşı hazırlıklı olmalarını ve onların beklentilerini tahmin etmelerini gerektirmektedir. Bunun ise, yönetimin yeni ürün ve hizmet geliştirme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, özellikle uluslararası zincir otellerin, kendi işletmelerine sadık bir müşteri grubu yaratmak amacıyla uyguladıkları klüp üyelikleri de, müşterilere farklı bir hizmet sunmada kullanılan yenilikler ve yaratıcıklar arasında gösterilmektedir. Bu uygulamalardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Hotel Dergisi, 1996: 88-90):

Dünyanın en büyük zincir otellerinden biri olan Best Western International, 'Gold Crown' adında sadık müşteri kulübüne sahiptir. Gold Crown üyeleri, işletmede öncelikli müşteri muamelesi görmekle birlikte; bu üyelik sayesinde kendilerine bedava gazete hizmeti verilmekte ve geç saatte odayı boşaltabilme imkanı tanınmaktadır.

Hilton otelleri ise 'Fidelity Card' üyeliği sunmaktadır. Beş gece konaklayan müşterilere ücretsiz olarak verilen bu kart sayesinde, 24 saat içerisinde yapılan rezervasyonlarda oda garantisi sağlanmaktadır. Kartın diğer avantajları ise; aperiifler, ütü servisi, ayakkabı boyama servisi ve gazete ile dergilerin ücretsiz sunulmasıdır.

Bununla birlikte, Intercontinental oteller zincirinin uyguladığı 'Six Continent Club' üyeliği; rezervasyonda öncelik, oda kategorisinde iyileştirme (örneğin, standart bir oda yerine suit odada kalma imkanı) ve giriş (check-in) çıkış (check-out) saatlerinde esneklik olanağı sağlarken; Sheraton oteller zincirinin uyguladığı 'Sheraton Club' üyeliği de her konaklamaya belli bir puan vermektedir. Puan sayısı, otellerin ve odaların kategorisine göre yükselmekte olup, elde edilen puan seviyesine göre, oda kategorisinde iyileştirme, ücretsiz konaklama ve odayı geç saatte boşaltabilme gibi imkanlar sunmaktadır.

Öte yandan, özellikle günümüzdeki teknolojik gelişmeler otel işletmelerinde yenilik yaratma açısından önemli pay sahibidir. Ancak, konaklama işletmeleri için malzeme ve hizmetleri sağlamada kullanılacak teknolojinin, değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde iyi dizaynlanmış ve esnek olması kadar (Olsen vd., 1992: 135-136);

işletmenin finansal performansını (etkinlik, kârlılık, verimlilik gibi) da olumlu etkileyebilecek bir yapıya sahip olması gerekir. Bir başka deyişle, oteller açısından sadece müşterilerin istedikleri değil, aynı zamanda işletmeye ekonomik olarak fayda sağlayacak teknolojik yeniliklerin uygulamaya konması önem taşımaktadır (Victorino vd., 2005: 556). Nitekim, günümüzde otel çamaşırhanelerine giren yeni teknolojiler önemli avantajlar sağlamaktadır. Örneğin, eski tip makinelerle oranla, otomatik çamaşır makineleri daha az yer kaplamakla birlikte, işgörenlerden % 50 oranında tasarruf sağlamaktadır. Otomatik makineler ayrıca; ayda yaklaşık 50 ton su, yarım yarıya enerji ve % 40 oranında deterjan tasarrufu sağlamaktadır. Öte yandan, eski tip makinelerde % 15 olan yıpranma payı, otomatik makinelerde % 5 düzeyindedir (Hotel Dergisi, 1996: 20-22). Görüldüğü gibi, teknolojik yenilikler, özellikle çamaşırhane gibi hizmet birimlerinde finansal performans boyutlarında da önemli iyileşmelere neden olmaktadır.

Sonuç olarak, kat hizmetleri biriminin yenilik ve yaratıcılık ortaya koyabilme kabiliyetinin, işletmenin genel performansında önemli derecede etkiye sahip olacağını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, günümüzde kat hizmetleri yöneticisi için, sadece söz konusu biriminin uygulama alanına giren bölümlerin temizlik ve düzenini sağlamak yeterli değildir. İyi bir kat hizmetleri yöneticisi, sürekli gelen müşterilerin beğenisini kazanmak üzere değişime açık bir görüntü çizmelidir ([http://www.ei-ahma.org/certification\\_chhe.asp](http://www.ei-ahma.org/certification_chhe.asp), 22.03.2006).

Turizm endüstrisinde özellikle müşteri isteklerinin giderek değiştiği ve konaklama işletmelerinden beklentilerinin farklılaştığı bir ortamda, kat hizmetleri biriminde yüksek performansa ulaşma açısından üzerinde durulması gereken nokta; yeni ve farklı ürün/hizmet, fikirler üretmek ve bunları etkin bir şekilde uygulamaya koyabilme becerisi gösterebilmektir.

Kat hizmetleri yönetiminde yenilik ve yaratıcılık boyutuna yönelik göstergeler, diğer işletmelerden pek bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, bu performans boyutunu ölçmede yararlanılan göstergeler şu şekildedir:

\* Kat Hizmetleri Biriminde Yeni Uygulanan Üretim Yöntemlerinin Sayısı;

- \* Kat Hizmetleri Biriminde Yeni Hizmet Uygulamaları Sayesinde Sağlanan Zaman ve Maliyet Tasarrufu;
- \* Kat Hizmetleri Biriminde Yeni Hizmet Uygulamaları Sonucu Elde Edilen Müşteri Memnuniyeti ve Bunun Doluluk Oranına Etkisi;
- \* Kat Hizmetleri Biriminde Yeni Bir Fikir Üretmenin İş Tatminine Etkisi.

#### **2.4.6 Kat Hizmetleri Yönetiminde Kalite Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler**

Klasik yönetim anlayışında ‘ürün ve kâr’ odaklı düşünülen rekabet, modern yönetim anlayışında ‘kalite ve müşteri’ odaklı olarak yön değiştirmiştir. Zirâ, günümüzde turistik tüketicilerin bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşabilmeleri, farklı destinasyon ve işletme seçiminde onlar› seçici davranmaya yöneltmektedir. Dolayısıyla günümüzde, müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilen işletmeler rekabet avantajını ele geçirmektedirler (Acuner ve Acuner, 2001: 61). Bu noktada, konaklama işletmelerinde kalite olgusu ön plana çıkmaktadır.

Son yıllarda, ağırlama endüstrisi yaz›n›nda, hizmet kalitesine yönelik artan bir ilgiye tanık olunmaktadır. Birçok araştırmacı, ağırlama endüstrisinde konuyla ilgili teori ve yöntemler geliştirmeye çalışmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Oh, 1999: 67-82):

Bojanic ve Rosen (1994), restoran endüstrisinde Servqual Tekniği’ni test ederken (Bojanic ve Rosen, 1994: 3-14); Saleh ve Ryan (1991) da, aynı modeli konaklama endüstrisinde uygulamıştır (Saleh ve Ryan, 1991: 324-343). Knutson ve arkadaşları (1992) ise, konaklama işletmelerinde kalitenin ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirmeye çalışmıştır (Knutson vd., 1992: 27-44).

Öte yandan, yazın incelendiğinde, kalite ile performans olguları arasındaki ilişkiyi de irdeleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar birbirleriyle çelişmekle birlikte, genellikle kalite iyileştirmenin işletme performansını artırabileceği kabul edilmektedir (Worstold, 1999: 343-344).

Günümüze değin, kalite iyileştirmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalar genellikle mal üretimini temel aldığından, hizmet kalitesi kavramı hep ikinci planda kalmıştır (Karatepe, 1997: 89). Bir başka deyişle, 1980’li yılların başında imalat sektöründe ‘kalite’ en büyük tartışma konusu olmasına karşın, bunun hizmet organizasyonlarına sçraması çok daha yavaş gerçekleşmiştir (Huda, 1995: 44). Ancak yine de aynı dönemlerde, hizmet kalitesi ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da rastlanmaktadır. Buna iyi bir örnek olarak, İskandinavya Havayolu Şirketi’nin CEO’su Jan Carlson’un 1980’lerin başındaki çalışması gösterilebilir. Carlson, hizmet kalitesiyle ticari başarıya ulaşmak, yani kâr elde edebilmek için, bir yılda 8 milyon dolarlık bir harcamaya katlanmış; ancak bunun karşılığında aynı yıl 71 milyon dolarlık işletme kârı elde etmiştir (Antony, Antony, Ghosh, 2004: 133). Benzer şekilde, İngiltere’deki oteller üzerinde yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamına alınan işletmelerde finansal olmayan performansı belirleyen en önemli ölçütün ‘hizmet kalitesi’ (% 94) olduğu tespit edilmiştir (Atkinson, Brown, 2001: 133). Bu örneklerde, hizmet kalitesinin işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açık bir biçimde görmek mümkündür.

Yüksek kaliteli hizmet sağlama, işletmenin varlığını sürdürebilmesinin temel şartlarından biri haline gelmiştir. Bu çerçevede birçok ağırlama işletmesi, değişik türde kalite yönetimi programlarını uygulamaya koymaya yönelmektedir. Başarılı kalite yönetimi sistemlerini uygulayan The Ritz Carlton, Hyatt Regency, Sheraton, Marriot, Intercontinental, Four Seasons, Hilton vd.nin performans yönetiminde gösterdiği başarı, diğer işletmeleri de benzer stratejileri kendi bünyelerine adapte etmeye zorlamaktadır (Davidson, 2003: 207). Birçok yazar, konaklama işletmelerinde oluşturulan bu kalite formlarının; müşteri bağlılığı sağlayacağını, verimlilik ve kârlılığını artıracığını, maliyetleri azaltacağını ve insan kaynakları uygulamalarında iyileşmelere neden olacağını öne sürmektedir (Keating ve Harrington, 2002: 304).

Ne var ki, kat hizmetleri biriminde bir performans boyutu olarak kalitenin ölçümü, hizmet olgusunun kendine has özellikleri (soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik gibi) nedeniyle oldukça zordur (Karabulut ve Yapraklı, 2001: 119; Karatepe, 1997: 89). Tavmergen (2002), bu güçlüğü iki nedenden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bunlardan

biri, müşteri beklentilerinin ne kadar gerçekleşmiş olduğunun tespit edilmesinin güçlüğü; ikincisi ise, müşterinin sunulan hizmet ile kaliteyi algılaması arasında belirgin bir fark bulunmasıdır (Tavmergen, 2002: 31). Nitekim Seymen ve Bolat (1996), konaklama işletmelerinde kalite yönetiminde başarısızlığa neden olan en önemli faktör olarak; müşteri beklentileri ile otelin sunduğu kalite arasındaki farkın doğru bir biçimde belirlenmemiş olmasının göstermektedir (Seymen ve Bolat, 1996: 247).

Bu nedenle, yazında bir tanım vermek yerine, hizmet kalitesinin özellikleri üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Bu konuda yazında genel kabul gören en önemli unsur, Parasuraman vd'nin (1985) ortaya atmış olduğu tüketici yönlü yaklaşımdır (Cheung ve Law, 1998: 403-404). Bir başka deyişle, günümüzde birçok yazar, hizmet kalitesinde belirleyici olan kesimin tüketiciler olduğu yönünde fikir birliğine varmış durumdadır (Jones ve Lockwood, 1992: 150). Dolayısıyla, müşteri beklentileri ve onların hizmet kalitesine ilişkin algılamaları, yönetim yazınındaki son dönemli araştırmaların temel odak noktası olmuştur (Tseng ve Ou, 2000: 317). Bu çerçevede Asubonteng vd. (1996), hizmet kalitesini; müşterinin, hizmetin sunumundan önceki hizmet performansıyla ilgili beklentileri ve sunulan hizmet ile ilgili algılamaları arasındaki fark olarak tanımlarken (Akbaba, Kılınç, 2001: 163); Saunders ve Graham (1992), yüksek bir hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmete ilişkin algılamalarının, onların beklentileri ile buluştuğu veya beklentilerini aştığı noktayı ifade ettiğini belirtmektedir (Saunders ve Graham, 1992: 247).

Öte yandan, hizmet kalitesinin, yapılan işin özelliğinden çok, kazanılan para miktarı ile özdeşleştiği sektörlerde kârlılık ön planda tutulmuştur. Kârlı kabul edilen işletmelerdeki operasyonel kriterler, özellikle çok sayıda ve çeşitli insanlara genellikle kısa süreli hizmet veren işletmeler için yüksek müşteri çıktısı sağlamaya yöneliktir (örneğin süpermarketler gibi). Ancak, müşteri dönüş hızının bu kadar yüksek olmadığı ve müşteriler arasında uzun süre iletişimin önem taşıdığı otel gibi hizmet işletmelerinde kalite kriterleri farklı olmaktadır (Huda, 1995: 44). Bu çerçevede Rosonder (1985), otel işletmelerinde kat hizmetleri yönetimine ilişkin olarak hizmet kalitesinin ölçülmesinde önem arz eden kriterleri şu şekilde sıralamaktadır (Bozkurt, 1995: 34):

- Odanın büyüklüğü;

- Donanım lar; masa, sandalye, yatak, battaniye, gardrop, askılar vb.;
- Temizlik;
- Isıtma, soğutma, havalandırma sistemi;
- Aydınlatma düzeni;
- Radyo, televizyon, dvd, vcd, uydu yayını, kablosuz internet bağlantısı vb. teknolojik donanım lar;
- Gürültü;
- Banyo, havlular, sıcak su, şampuan, sabun vs...

Jones ve Lookwood (1992) ise, bir otel işletmesinde kat hizmetleri birimi açısından hizmet kalitesine yönelik kriterleri şu şekilde özetlemektedir (Jones ve Lockwood, 1992: 152):

- Her tip oda için ihtiyaç duyulan minimum düzeydeki büyüklük miktarı (örneğin, banyosu olan tek kişilik bir oda için ihtiyaç duyulan alan 5.60 m<sup>2</sup>'den az olmamalıdır);
- Minimum yatak büyüklüğü (örneğin, çift kişilik bir yatak 1.83 x 1.22 metreden daha küçük olmamalıdır);
- Günlük temizlenen/hazırlanan oda miktarı;
- Her yeni müşteri için değiştirilen çarşaf sayısı ve
- Her odada müşteri başına 4 elbise askısının bulunması gibi...

Bununla birlikte, Çin'deki otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, turistlerin beklentileri ile hizmet kalitesi algılamaları arasındaki farklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, özellikle kat hizmetleri yönetimini ilgilendiren; “odaların temizliği, sessizliği, ödenen para karşılığında uygun bir odanın temin edilmesi” gibi kriterlerle ilgili, müşteri beklentileri ile algılanan hizmet arasında ciddi farklar ortaya çıktığı ve otel yöneticilerinin, bu durumu düzeltmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda olduğu belirlenmiştir (Tsang ve Ou, 2000: 320).

Tavmergen (2002) ise bu çerçevede, kat hizmetleri biriminde kalite olgusunun birkaç değişik alanda ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu alanlar; hizmetin sonuç olarak kalitesi (örneğin, odanın – temizlik, konfor gibi – hazır durumdaki kalitesi), işlemin

kalitesi (örneğin, hijyen koşulları, kullanılan malzeme ve ekipmanın kalitesi gibi oda hazırlanırken uygulanan kalite standartları) ve genel olarak işletmenin bir bütün olarak kalite hakkındaki felsefesi şeklindedir (Tavmergen, 2002: 31-32). Öte yandan Fitzgerald (1991), yapmış olduğu bir araştırma sonucunda hizmet kalitesine ilişkin 12 faktör belirlemiştir. Bu faktörler; somut ürünleri, soyut hizmetleri ve hizmet faaliyetlerinin gerçekleştiği çevresel unsurları kapsamaktadır (Desombre ve Eccles, 1998: 24). Bu faktörleri aşağıdaki tabloda incelemek mümkündür.

**Tablo 12: Hizmet Kalitesinin Bileşenleri/Unsurları**

KALİTE FAKTÖRÜ	ÜRÜN ÖRNEKLERİ	HİZMET ÖRNEKLERİ	ÇEVRESEL ÖRNEKLER
Ulaşım	-	-	İşletmeye giden yolun kolay bulunabilir olması
Görünüm	Eşya, mal vb.nin görünümü	Personelin görünümü	Faaliyet çevresinin görünümü
Hizmetin Edilebilirliği	Elde Çeşitlilik	Personelin Hizmet Sunma Derecesi	-
Temizlik	Eşya, mal vb.nin temizliği	Personelin temizliği	Faaliyet alanının temizliği
Konfor	-	-	Oturacak Yer / Atmosfer
İletişim	Ürün hakkındaki bilgilendirmenin netliği/anlaşılabilirliği	Personel ve müşteri etkileşiminin netliği	İşletme içinde yol gösterici levhalar
Yetenek/Beceri	-	Personelin uzmanlık derecesi ve bilgi düzeyleri	-
İncelik/Nezaket	-	Personelin inceliği, saygısı	-
Arkadaşlık/Dostluk	-	Personelin yardımseverliği	-
Güvenilirlik	Ürün güvenilirliği	Hizmetin dakikliği	Çevrenin uyumu
Cevap verme	-	Teslim hızı	-
Güvenlik	Ürün güvenliği	-	Kişisel/bireysel güvenlik

**Kaynak:** Terry Desombre, Gavin Eccles, (1998), “Improving Service Quality in NHS Trust Hospitals: Lessons from the Hotel Sector”, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 1, No. 1, s. 24.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, hizmet kalitesine ilişkin birçok faktörün kat hizmetleri biriminin çalışma alanına girdiği görülecektir. Örneğin, kat hizmetleri bölümünün temel işlevlerinden biri olan temizlik, önemli bir kalite kriterini oluşturmaktadır. Benzer şekilde; görünüm, hizmet çeşitliliği, güvenilirlik gibi kriterler de kat hizmetlerini doğrudan ilgilendiren ve işletme performansında belirleyici olan unsurlardır.



Öte yandan burada unutulmaması gereken önemli bir unsur daha bulunmaktadır. Hizmet beklentisi, farklı pazar segmentleri için farklılıklar arz edebilir ve hatta aynı pazar segmenti için (örneğin iş amaçlı seyahat edenler) beklentiler zamanla değişebilir (Fache, 2000: 358). Nitekim, yapılan bir araştırmada, iş amaçlı seyahat eden müşterilerin otel seçiminde dikkate aldıkları faktörler günümüz ve gelecek boyutunda tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 13: İş Amaçlı Seyahat Eden Müşterilerin Otel Seçiminde Önemli Buldukları Faktörler**

Sıralama	Günümüzde	Gelecekte
1	Sessiz Oda	İleri teknoloji İletişim Olanakları
2	Kusursuz Temizlik	Güvenli Bir Yer
3	Sıcaklık ve Nemin Kontrol Altında Tutulması	Sigara İçilmeyen Odaların Varlığı
4	Yüksek Güvenlik Standartları	Yüksek Güvenlik Standartları
5	Güvenli Bir Yer	Yüksek Hızla Çalışan Bir Mesaj Hizmeti
6	Yüksek Hızla Çalışan Bir Mesaj Hizmeti	Kusursuz Temizlik
7	Sigara İçilmeyen Odaların Varlığı	Sessiz Oda
8	Otelin Şehir Merkezine Yakın Bir Yerde Olması	Havayoluna Uzaklığı
9	Her şey Dahil Otel Paketi	Sıcaklık ve Nemin Kontrol Altında Tutulması
10	Müşterilerin Vakit Geçirdikleri Alanlara İlişkin Hızlı Çevre Temizliği	Çevre Dostu Odalar

**Kaynak:** W Fache, (2000), "Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism", **Managing Service Quality**, Vol. 10. No. 6, s. 358.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, müşterilerin otel işletmelerinden geleceğe ilişkin ilk beklentilerinin teknoloji üzerinde odaklandığı görülmekle birlikte; özellikle kat hizmetleri birimini ilgilendiren konuların da (örneğin temizlik, sessizlik gibi) hem günümüzde hem de gelecekte, önemli kriterler olduğu dikkati çekmektedir.

Diğer taraftan, insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde, hizmet kalitesi müşteri tatmininin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Yapılan bir araştırmada, hizmet işletmelerinde sunulan bir hizmetten memnun olmayan müşterilerin % 90'ının bir daha o işletmeye gitmedikleri ve hizmetle ilgili sorunları 9-10 kişiye aktardıkları tespit edilmiştir (Tavmergen, 2002: 30). Bununla birlikte, kuşkusuz, konaklama işletmelerinde kişiler arası iletişimin ve söylentilerin önemi, imalat sektörüne göre daha fazladır. Çünkü, insanların hizmeti satın almadan önce kararlarını etkileyebilecek çok fazla ipucu bulunmamaktadır. Bu yüzden, hizmet işletmelerinde kalite, fiyatın önüne geçebilmektedir. Nitekim 2374 müşteri arasında yapılan bir araştırmada, kalitenin düşük olması rakip

işletmelere kaymada % 40'ı tarafından birinci sırada gösterilirken; fiyat ancak % 8'i tarafından birinci sırada yer almıştır (Öztürk, 1996: 111).

Yapılan benzer nitelikli bir başka araştırmada ise, müşterilerin bir otelin hizmetlerini kullanmayı bırakma sebepleri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; 'zayıf servis' (% 70) müşterilerin rakip otelleri tercih etmesinde en önemli kriter olarak tespit edilirken; bunu sırasıyla 'ürünlerden tatmin olmama' (% 12), 'başka otellerin daha iyi fiyat vermesi' (% 9) ve 'diğer faktörler' (% 9) takip etmiştir (Kubak, 2002: 52).

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanına ilişkin olarak karşılaşılan ortak müşteri şikayetlerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Bozkurt, 1995: 35-36):

- Odaların küçük ve sevimsiz olmasına karşın fiyatın yüksekliği;
- İki kişilik bir odada, yalnızca tek kişilik sandalye ya da koltuğun olması ya da hiç olmaması;
- Mevsimin nispeten daha soğuk olduğu dönemlerde battaniye temin edilememesi;
- Odanın kirliliği ve tozlu olması, özellikle battaniyelerin ve çarşafın üzerinde lekelerin olması;
- Odada eski tarihli çeşitli duyuruların olması.

Diğer taraftan, hizmeti sunan kişilerin (yani işgörenlerin) olumlu veya olumsuz performanslarının, müşterilerin, kendilerine sunulan hizmetin kalitesi hakkındaki görüşlerini anında etkileme gücü bulunmaktadır. Ne var ki, olumsuz bir hizmet sunumunda, performanstaki yetersizliği ortadan kaldırmak oldukça güçtür. Örneğin, yetersiz bir kat hizmetleri çalışanının müşteri üzerinde bıraktığı olumsuz etkiyi, kat hizmetleri yöneticisinin düzeltebilmesi oldukça zordur. Zira olumsuz hizmet, müşteri üzerinde çok kısa bir zamanda etkili olmakta ve kalıcı bir özelliğe bürünmektedir (Pinar, 1994: 260-261).

Günümüzde konaklama işletmeleri, müşterilerinin şikayet ve beklentilerini daha iyi anlayabilmek ve hizmet kalitesini geliştirmek için, müşterilerden sürekli bir şekilde geri bildirim (feed-back) almaya çalışmaktadır. Bu amaçla günümüzde uygulanan yöntemlerden biri müşteri anketleridir (Desombre ve Eccles, 1998: 21). Örneğin, ABD'de Marriott

otelleri, işletmelerinde önceden konaklamış olan müşterilerine anket formu göndermek suretiyle onların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır. Sheraton otelleri ise, tüketici beklentilerini detaylı olarak kavrayabilmek amacıyla, mevcut anket formlarının içeriğini yeniden düzenleme yoluna gitmiştir (Karatepe, 1997: 93).

Yapılan araştırmalarda, yüksek hizmet kalitesine ulaşmanın işletmelere çeşitli açılardan avantaj sağladığı belirlenmiştir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Zemke, 1998: 123):

- Müşteriler, diğer işletmelere kıyasla % 50 daha uzun zaman elde tutulur;
- Satış ve pazarlama harcamaları % 20-40 oranında azalır;
- Satış hacmi % 7-12 oranında artar;
- Net kâr % 7-17 oranında yükselir;
- İşgörenlerin motivasyonu yükselir.

Bir konaklama işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi ve faaliyetlerinden gelir ve kâr elde edebilmesi, her işletme için olduğu gibi doğal olarak yeterince alıcı bulabilmesine bağlıdır. Konaklama işletmelerine müşteri potansiyeli sağlayan en önemli kurumlar ise seyahat acenteleridir. Yapılan bir araştırmada, seyahat acentelerinin otel seçiminde birinci derecede önemli buldukları faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan 54 seyahat acentesinden 36'sı, 'hizmet kalitesi' olgusunu otel seçiminde birinci derecede önemli faktör olarak görürken, 35 seyahat acentesi 'temizlik' faktörünün önemli bir kriter olduğunu belirtmiştir (Akmel ve Kurt, 1993: 16). Dolayısıyla, özellikle kat hizmetleri biriminde etkin bir hizmet kalitesi programının oluşturulabilmesi, otelin doluluk oranını artırmada ve performansını yükseltmede önemli rol oynayacaktır.

Kat hizmetleri yönetiminde kalite boyutunun ölçülmesinde şu göstergelerden yararlanılabilir (Bolat, 1999: 186-187):

- İşletmenin devamlı müşteri sayısındaki değişim;
- İşletmeye gelen müşteri sayısındaki değişim oranı;
- Kat hizmetleri çalışanlarına verilen bahşışlerin miktarı;
- Değiştirilmek İstenen Oda Sayısı / Müşteri Şikayetlerinin Sayısı (Bu oran düşmesi arzu edilir);

- Müşteri Şikayet Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı (Bu oranın sıfır olması arzu edilir);
- Müşteri Şikayetlerini Çözümleme Maliyeti / Satış Maliyetleri (Bu oranın azalması arzu edilir. Ancak bu yanlış anlaşılmalıdır. Yani, bu düşüş şikayetlerin ele alınmaması ya da çözümlenmemesinden kaynaklanıyorsa, bu daha büyük maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır);
- Yeni Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı ( Bu oranın yükselmesi, işletmeye yeni müşterilerin geldiğini gösterir);
- Tatmin Olmuş Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı ( Bu oran, işletmenin sunmuş olduğu kat hizmetleri uygulamalarından memnun olan müşterilerin sayısını gösterir).

#### **2.4.7 Kat Hizmetleri Yönetiminde Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ve Bu Boyuta İlişkin Göstergeler**

Çalışma yaşamında insan, özellikle hizmet üreten bütün ağırlama işletmeleri için, her zaman önemli ve temel bir kaynak olmuştur. Otel işletmelerinin emek yoğun bir yapıya sahip olması, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin örgüt performansında doğrudan belirleyici olmasına neden olmaktadır. Bu yüzden, otel yöneticileri, insan unsuruna yeterli önemi vermek ve uygun bir çalışma ortamı hazırlanmasına öncülük etmek zorundadır.

Simon (2003), kat hizmetleri departmanının her otel için hayati bir öneme sahip olduğunu, ancak iyi bir kat hizmetleri yöneticisi bulmanın ve bunu elde tutmanın oldukça güç bir iş olduğunu öne sürmektedir (Simon, 2003: 56-57). Oteller, kat hizmetleri departmanındaki işgören devir hızını azaltmak için çeşitli yollar bulmaya çalışmaktadır.

Bu bağlamda, işletmelerde çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesinde etkili olan pek çok faktör bulunduğu ifade edilmektedir. Genel olarak çalışma hayatının kalitesi; işyerinin kendisine, dizaynına, ergonomik yapısına, işgörenin motivasyon derecesine, işten aldığı tatmine, işletmede çağdaş yönetim ilkelerinin uygulanmasına ve teknolojik yeniliklerin kullanılmasına bağlı olarak artırılabilir. Örneğin, otel işletmelerinde kat

hizmetleri departmanı, işgören motivasyonu sağlama açısından zor bir çalışma alanını oluşturur. Müşteriler bir kat hizmetleri çalışanı ile yüz yüze gelmedikçe, onların işinden ne düzeyde tatmin olduğunu anlayamazlar. Manso (1990), iyi eğitim almış ve motive olmuş bir çalışanın, kat hizmetleri biriminde anahtar bir role sahip olduğunu; bunu sağlamanın yolunun ise, işgörenlere bir takım ödüller vermeye ve kendileriyle gurur duyulduğunu onlara hissettirmeye bağlı olduğunu öne sürmektedir (Kapa, Nitschke, Schappert, 1990: 79). Bateman (1990) ise, örgüt çalışanların yüksek performanslı çalışmaya güdülemede, yöneticilerin, çalışanları motive eden faktörleri tespit etmek ve bu faktörleri iş çevresinde oluşturmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Yazara göre bu güdüler, iş sürecinin kendi parçası olabileceği gibi (örneğin ilgiler), ücret artışı ve promosyonlar gibi, yüksek performanstan kaynaklanan ödüller de olabilir (Bateman, 1990: 13).

Diğer taraftan, bir işyerinde sadece havalandırma, akustik veya aydınlatma sistemlerinin iyi çalışmaması bile verimliliği azaltabilmekte ve iş tatminini düşürebilmektedir (Tavmergen, 2000: 47-48). Örneğin Robbins (1989), çalışanların iş davranışlarının çeşitli dış faktörler tarafından kısıtlanmadığında iş tatmini – verimlilik ilişkisinin daha güçlü olduğunu belirtmektedir (Çarıkçı, 2000: 159). Bu yüzden, işletmelerde ergonomik koşulların da iyileştirilmesi önem taşımaktadır.

Ergonomi; insan ile meslekler arasındaki ilişkilere, bu ilişkiler içindeki sorunlara; anatomik, psikolojik ve fizyolojik bilgilerin uygulanması ifade etmektedir (Sabancı, 1999: 2). Diğer bir ifadeyle ergonomi; insanın refahını, mutluluğu ve genel sistem performansını geliştirecek bilgi ve teoriyi bulmayı, uygun yöntemlerin uygulanması ve bir sistemin diğer elementler ve insanlar arasındaki etkileşimlerini anlamaya çalışan bilimsel bir disiplindir (Hendrik, 2006). Turizm endüstrisinde ergonomi konusunda, ulaştırma ve seyahat acentaları açısından genellikle bir sorun olmamasına rağmen, özellikle otelcilik sektöründe ergonomiye yeterince önem verilmediği görülmektedir. Özellikle otellerin arka ofis olarak adlandırılan bölümleri incelendiğinde, en lüks otellerde bile, işgörenin çalışması ve dinlenmesi için ayrılan bu bölümlerin ışıklandırma, havalandırma sorunlarının bulunduğu ve uzun süre bakımının yapılmamış olduğu dikkati çekmektedir (Tavmergen, 2000: 48). Benzer şekilde, Akoğlan ve Kozak (1995), hemen hemen tüm 4 ve

5 yıldızlı otellerde işgören yemekhanelerinin, güneş görmeyen ve genellikle bodrum katlarında yapılandırılmış olduğunu, hatta bazı otellerde personel lojmanlarına, duş ve lavabo gibi genel personel kullanım alanlarına yakın yerlerde kurulduğunu; işgören soyunma alanlarının oldukça dar ve işgörenlere sunulan dolapların da içine herhangi bir ütülü giysinin konulamayacağı kadar küçük boyutlarda olduğunu belirtmektedir (Akoğlan, Kozak ve 1995: 38). Böylesi tercihlerin, işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiye neden olacağı açıktır.

Diğer taraftan, çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesinde teknolojik yeniliklerin takip edilmesi de önemli olmaktadır. Teknoloji, günümüzde otel işletmelerinin her alanına girmiş durumdadır. Teknolojik yenilikleri takip eden ve işgörene gerekli eğitimi ve yetkiyi sağlayan işletmelerde, bir süre sonra, verimlilik ve etkinliğin arttığı, işletmenin rekabet gücünün yükseldiği ve iş tatmininin arttığı gözlenmiştir (Tavmergen, 2000: 48). Nitekim, önceki yıllarda, odalar› temizleyen kat hizmetleri görevlilerine, temizlik sonrası odaya s›kmak üzere parfüm kutuları veriliyordu ve parfümün odaya ne kadar sıkılacağı işgörenin inisiyatifine kal›yordu. Günümüzde bunun için makineler kullan›lmakta ve parfüm belirli zamanlarda ve yeterli miktarda bu makine ile otomatik olarak s›k›lmaktadır. Benzer şekilde, geçmişte ziyaretçi tuvaletlerinde maraton makineler bulunmakta ve buradaki kurulama kağıdının ne kadar kullanılacağı ziyaretçinin tasarrufuna kalmaktaydı. Günümüzde ise, döner kağıt rulo havlu makineleri sayesinde, kurulama kağıdı otomatik olarak verilmektedir. Böylece her iki uygulamada da önemli ölçüde tasarruf elde edilmiştir (Ar, 1997: 134). Bu örnekler, teknoloji kullanım›nın kat hizmetleri biriminde performans aç›s›ndan oldukça önemli rol oynadığını kan›tlamaktadır. Ancak, bazı yazarlar ise, çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme açısından, teknoloji olgusunun çalışma hayatında etkinliği sınırladığını öne sürmektedir. Örneğin, Gönen ve Hablemitoğlu (1998), teknolojinin; sürat ve çıktı maksimizasyonu sağladığını, ancak bunun çalışanlar açısından maliyetlerinin dikkate alınmadığını belirtmektedir. Yazarlara göre, böyle bir ortamda, çalışanlar, teknolojinin getirdiği çalışma düzenine ve temposuna uyarak, bir anlamda teknolojinin kontrolü altına girmekte ve çalışan etkinliği sınırlanmaktadır. Bu noktada, çalışanlar için iş yaşamını anlamlı kılan koşullar zarar görebilmekte ve iş doyumunu olumsuz yönde

etkilenmektedir (Gönen ve Hablemitoğlu, 1998: 80). Benzer şekilde, Kurtulmuş (1996), teknolojinin iş hayatında kullanılmasının doğurduğu sorunların uzun zamandan beri çözülemediğini ileri sürmektedir. Yazara göre, sanayileşmeye paralel olarak mekanizasyon ve otomasyon arttıkça, makinelerin mi insanlığa hizmet ettiği, yoksa insanların mı makinelerin emrinde robotlar haline geldikleri tartışması hala güncelliğini korumaktadır (Atay, 1999: 68). Burada önemli olan, teknoloji olgusunun çalışanların iş görme biçimini iyileştirdiği ve motivasyonu artırdığı yönlerini ön plana çıkarmaya çalışmaktır. Örneğin, otellerin genel alanların (lobi gibi) temizlenmesi ve cilalanmasında kullanılan makineler hem işi kolaylaştırmakta hem de çalışanı motive edebilmektedir. Benzer şekilde, çamaşırhane biriminde kullanılan modern ütü makineleri sayesinde, işler daha kolay hale gelebilmekte; çarşaf, uniformalar ve müşteri kıyafetleri gibi eşyaların ütülenmesi için uzun süre zaman harcamak gerekmemektedir.

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri, iş yerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır. Konaklama işletmelerinin, genel işletme imajını artırmaya yönelik yaptıkları en önemli çalışmalardan biri olarak, genel hijyen ve sanitasyona önem vermeleri gösterilmektedir (Şentürk, 1997: 82). İşgörenlerin hijyenik olmayan koşullarda çalışmaları, hastalık vb. nedenlerle iş kayıplarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, sağlıksız ortamlar müşterileri de olumsuz etkilemekte ve bu durumda genel olarak hizmet kalitesinin düşmesine ve işletme hakkında olumsuz söylentiye neden olabilmektedir (Tavmergen, 2000: 48). Konaklama işletmelerinde insan sirkülasyonunun (işgörenler ve müşteriler açısından) oldukça yüksek düzeyde olması ve birçok bölümün (havuz, restoran, sauna, eğlence merkezi vb.) ortak hizmet alanı olarak kullanılması, gerek işgören gerekse müşteri açısından kişisel hijyenin önemini artırmaktadır. Bu amaçla, otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanının hizmet kapsamına giren alanlarda, hijyen kurallarına uygun olarak bir takım düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Kozak (1997), bu düzenlemeleri şu şekilde özetlemektedir (Kozak, 1997: 36):

Aydınlatma: Kat hizmetleri departmanının faaliyet alanına giren bölümlerin öncelikle gün ışığından faydalanması gerekir. Kötü bir aydınlatma, gözün fonksiyonları üzerinde olumsuz etkiler yaptığı gibi, işgörmeyi de zorlaştırmaktadır. Bu nedenle,

aydınlatma, yapılan işin yorgunluk duyulmadan gerçekleştirilmesini sağlamalı, ortamın havasını bozmamalı ve keskin gölgeler yapmamalıdır.

Havalandırma: Bir yerin havasının kirlenmesi, o ortamda bulunan kişilerin sayısına, yaptıkları işin niteliğine ve ortamda kalma süresine büyük etkisi vardır. Buna göre, özellikle çamaşırhane biriminin daha fazla havalandırılması gerekmektedir.

Çalışma hayatının kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerden biri de, işlerin akış biçimidir. Dolayısıyla bu noktada, kat hizmetleri birimine yönelik etkin bir iş analizi yapılması gerekir (Tavmergen, 2000: 49). Bir başka deyişle, örgüt çalışanlarına yüksek performansa ulaşma fırsatı vermek için, yöneticilerin ve çalışanların, görevlerini eksiksiz bir şekilde anlamaları gerekir. Çalışanların, örgütün sadece mevcut durumu ile ilgili değil; aynı zamanda, işlerin, çalışma ünitelerinin ve örgütün geleceği ile ilgili bir kanıya sahip olması performans açısından oldukça önemli olmaktadır (Bateman, 1990: 11). Bu sayede kat hizmetleri çalışanları; neyi, ne zaman ve ne kadar sürede yapmaları gerektiğini ve kendilerinden ne beklendiğini daha iyi kavrayacaklardır.

Kat hizmetleri biriminde, çalışma yaşamının kalitesine ilişkin şu göstergelerden yararlanılabilir (Bolat, 1999: 188-189; Bilgin, 2004: 142):

- Yıl İçinde Kat Hizmetleri Biriminde İşten Ayrılanların Sayısı / Toplam Çalışanlar (Bu oranın düşmesi arzu edilir);
- Kat Hizmetleri Biriminde İş Kazaları Nedeniyle Kaybedilmiş İşçilik Süreleri / Toplam Çalışılmış İşçilik Süresi (Bu oranın azalması istenir);
- Kat Hizmetleri Biriminde Yıllık Kaza Sayısı / Toplam Çalışanlar (Bu oranın düşmesi arzu edilir);
- Kat Hizmetleri Biriminde Devamsızlık Oranı = Dönem İçi Kat Hizmetleri Biriminde Devamsızlıkların Sayısı x 100 / Dönem İçi İnsan Kaynakları Sayısı (Bu oranın yüksek olması, çalışma yaşamının kalitesinin düşük olduğu, yani, kat hizmetleri çalışanlarının işletmeyle ilgili sorunlar yaşadıklarının bir göstergesidir);
- Kat Hizmetleri Bölümü Eğitim Maliyetleri / Ortalama Çalışan Sayısı (Kat hizmetleri çalışanı başına eğitim maliyetlerinin artması, birimde eğitime önem verildiğini gösterir);
- Toplam Eğitim Süresi / Kat Hizmetleri Biriminde Toplam Eğitilenlerin Sayısı (Bu oranın da yüksek olması, kat hizmetleri biriminde eğitime verilen önemin bir göstergesidir);
- Temel Ücretler Dışında Prim Ödemeleri / Toplam Çalışanlar (Bu oranın yüksek olması istenir);



- İşgören Devir Oranı = Dönem İçi Kat Hizmetleri Birimi İşten Ayrılanların Sayısı x 100 / Dönem İçi İnsan Kaynakları Sayısı (Bu oranın mümkün olduğunca düşük olması arzu edilir).

## 2.5 Yazında Kat Hizmetleri Yönetiminde Performans Yönetimine İlişkin

### Önceki Araştırmalar

Günümüzde otel işletmelerinde performans olgusuna yönelik yazınsal ve ampirik araştırmalara artan bir ilgi olmakla birlikte, bu konuda henüz yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle, gerek uygulamacı gerekse akademisyenlerin, otel endüstrisinde performans ölçme üzerine pek fazla odaklanmadığı, bu nedenle, otel işletmelerinde performans ölçmeye yönelik çalışmaların birim ve örgüt düzeyinde sınırlı kaldığı gözlenmektedir (Phillips, 1999: 174).

Öte yandan, yapılan kaynak taramasında doğrudan doğruya kat hizmetleri biriminde performans ölçmeye yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, yazın incelemesinde, otel işletmelerinde performans ölçme ve farklı performans boyutlarına ilişkin çok sayıda çalışma yapıldığı ve bu çalışmaların dolaylı olarak kat hizmetleri uygulamaları da kapsadığı görülmüştür.

Bununla birlikte, bazı yazarlar, otel işletmelerinin kendine has özelliklerinden dolayı, bu işletmelerde performans ölçmenin oldukça güç bir iş olduğu üzerinde fikir birliğine varmış durumdadır (Haris ve Mangiello, 2001: 121; Mullins, 1995: 8; Jones ve Lockwood, 1992: 22; Powers, 1995: 555). Bazı yazarlar ise, otel işletmelerinde performansı etkin bir şekilde ölçebilmek için, işletmede bir takım yönetsel değişikliklere ihtiyaç olduğunu, bu değişiklikleri gerçekleştirmenin ise kolay bir iş olmadığını öne sürmektedir (Butterfield, 1997: 40-41).

Çalışmanın bu kısmındaki teorik çerçevenin oluşturulmasında referans alınan yabancı kaynakları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Phillips (1999), yapmış olduğu araştırmada, otel işletmelerinde performans ölçmenin, yönetimin önemli bir aktivitesi haline geldiğini ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde anahtar bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Phillips, 1999, (b), 1999: 359-

365). Lockyer (2003), müşteriler tarafından konaklama işletmelerinin seçiminde etkili olan faktörleri ortaya koyarak; otel işletmelerinde temizlik olgusunun müşteriler tarafından nasıl algılandığını belirlemeye çalışmıştır. Yazar, çalışmasını Yeni Zelanda'daki otel işletmeleri üzerinde yapmış olduğu ampirik bir araştırmayla desteklemiştir (Lockyer, 2003: 297-305). Phillips (1999), otelcilik endüstrisinde değişim ve gelişmelerin, işletmeleri performans ölçmede yeni arayışlara ittiğini ve yalnızca finansal ölçütlere bakarak örgüt performansını değerlendirmenin yetersiz kalacağını belirtmiştir. Yazar bu bağlamda, otel işletmelerinde yeni performans boyutlarına ilişkin bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır (Phillips, (a), 1999: 171-182). Law ve Au (1998), yapmış oldukları çalışmada, otel işletmelerinde bilgi teknolojilerini kullanımının işletme performansını artırdığını ortaya koymuşlardır. Çalışmada, otel işletmelerinin yönetsel ve operasyonel aktivitelerini iyileştirmek için bilgi teknolojilerinden geniş çapta faydalanmaları gerektiği önerilmektedir (Law ve Au, 1998: 36-41). Atkinson ve Brown (2001), değişen çevresel koşulların, işletmeleri, performans ölçüm sistemlerinde bir takım değişiklikler yapmaya yönlendirdiğini ve geleneksel performans ölçüm sistemlerinin örgütün bütünsel performansın ölçmede yetersiz kaldığını belirtmektedir. Yazarlar, yapmış oldukları araştırmada, İngiltere'deki otel işletmelerinin hâlâ geleneksel performans ölçütleri üzerine odaklandıklarını ortaya koymuşlardır. Çalışmada, otel işletmelerinde performans ölçmede; hizmet kalitesi, müşteri tatmini vb. niteliksel göstergelerin önemli bir yere sahip olduğu ve işletmelerin bu göstergelerin üzerinde de dikkatle durması gerektiği vurgulanmaktadır (Atkinson ve Brown, 2001: 128-135). Worstold (1999), otel işletmelerinde hizmet kalitesi, performans ve insan kaynakları yönetimi olguları arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, otel işletmelerinde müşteri değeri yaratmada hizmet kalitesinin önemli bir yer tuttuğunu, bunun sağlanabilmesinin ise, işgörenlerin davranışlarına bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmada, her iki olgunun (yani insan kaynakları yönetimi ve hizmet kalitesi uygulamalarının) işletme performansını arttırarak, rekabet avantajı yarattığı belirtilmektedir (Worstold, 1999: 340-348). Davidson (2003), günümüzde kaliteli hizmet sağlama olgusunun her konaklama işletmesi için temel unsurlardan biri haline geldiğini; ancak son yıllarda, yönetimin, önemli bir performans boyutu olarak kaliteye gereken önemi

vermediğini, bu yüzden otel işletmelerinde son dönemlerde başarısız sonuçların azımsanmayacak sayıda olduğunu belirtmektedir. Çalışmada, otel işletmelerinde örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün hizmet kalitesini yükselteceği, böylece müşteri tatmininin artacağı vurgulanmaktadır (Davidson, 2003: 206-213). Southern (1999), ağırlama işletmelerinde operasyonel faaliyetlerin, performans yönetimine önemli bir değer kattığını kanıtlamaya çalışmıştır. Yazar, işletmenin finansal performansının artmasının, örgütteki operasyonel faaliyetlerin etkinliğine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Southern, 1999: 366-376). Brown ve McDonnell (1995), otel işletmelerinin performansını değerlendirirken yalnızca finansal ölçütleri kullanmanın yeterli olmayacağını; bu yüzden, finansal ölçütlerle birlikte, müşteri memnuniyeti, çalışan tatmini vb. kriterlerin de dikkate alınması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Yazarlar, otel işletmelerinin başarısını yansıtacak geniş çaplı performans ölçütlerine ihtiyacı olduğunu belirtmektedir (Brown ve McDonnell, 1995: 7-11). Saunders ve Graham (1992), ağırlama işletmelerinde toplam kalite yönetimini incelerken (Saunders ve Graham, 1992: 243-255); Tsang ve Qu (2000), Çin'deki otel işletmelerinde hizmet kalitesine ilişkin uygulamaları analiz etmeye çalışmışlardır (Tsang ve Ou, 2000: 316-326). Benzer şekilde, Oh (1999), otel işletmelerinde hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri değeri yaratma olguları arasındaki ilişkiyi incelerken (Oh, 1999: 67-82); Schall (2003), ağırlama işletmelerinde müşteri tatmininin işletmenin genel performansına etkisi üzerinde durmuştur (Schall, 2003: 51-65). Kat hizmetleri biriminde performans açısından kalite boyutu analiz edilirken, söz konusu yazarların araştırmalarından da önemli ölçüde yararlanılmıştır. Öte yandan Simon (2003), yapmış olduğu araştırmada, bir otelin kalitesini kat hizmetleri çalışanlarının belirlediğini, ancak, iyi bir kat hizmetleri yöneticisi bulabilmenin ve bunu elde tutabilmenin güç bir iş olduğunu belirtmektedir (Simon, 2003: 56-57). Bateman (1990) ise, örgüt çalışanlarını yüksek performanslı çalışmaya güdülemede etkili olan araçlar üzerinde durmuştur (Bateman, 1990: 13). Kat hizmetleri biriminde bir performans boyutu olarak çalışma yaşamının kalitesi incelenirken, söz konusu yazarların çalışmaları da önemli birer referans olarak alınmıştır. Diğer taraftan, Deng ve Burnett (2002), Hong Kong'daki otel işletmelerinde su kullanımı üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yazarlar, suyun değerli bir doğal kaynak olduğunu ve bundan dolayı, otel

işletmelerinin tüm ilgili alanlarında idareli kullanılabilmesi için su kullanımının yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir (Deng ve Burnett, 2002: 57-66). Kat hizmetleri biriminde performans olgusu analiz edilirken ilgili yazarların çalışmasından da önemli düzeyde yararlanılmıştır. Bununla birlikte, otel işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık boyutuna ilişkin çalışmalar da azımsanmayacak sayıdadır. Holjevac (2003), değişen müşteri ihtiyaçları çerçevesinde, turizm ve otel endüstrisinde 21. yüzyılı şekillendirecek yeni güçlerin, yeni hizmet anlayışlarının ve yeni otel tiplerinin neler olduğunu incelemiştir (Holjevac, 2003: 129-134). Jong ve Vermeulen (2003), örgütsel başarıya ulaşmada yeni hizmet geliştirme üzerine kavramsal bir inceleme yapmışlardır (Jong ve Vermeulen, 2003: 844-858). Fache (2000), turizm endüstrisinde yenilik geliştirme üzerine yapmış olduğu araştırmada, turistlerin bir otel seçiminde önemli buldukları faktörleri günümüz ve gelecek boyutunda incelemiş ve müşterilerin otel işletmelerinden gelecekteki beklentilerinin neler olacağını analiz etmiştir (Fache, 2000: 356-366). Victorino vd. (2005), otel işletmelerinde hizmet yeniliklerinin sağlamış olduğu avantajlar üzerinde durmuşlardır (Victorino vd., 2005: 555-576). Enz ve Siguaw (2003) da, benzer şekilde, otel işletmelerindeki yeni hizmet uygulamalarını analiz etmişlerdir (Enz ve Siguaw, 2003: 115-123). Wang ve Pang (2003) ise, otel işletmelerinde yenilik ve yaratıcılık geliştirme zorluklarını incelemiştir (Wang ve Pang, 2003: 29-37). Çalışmada, kat hizmetleri yönetimine ilişkin yenilik ve yaratıcı olgusu incelenirken, söz konusu yazarların eserlerinden de önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Türkçe yazında da, benzer şekilde, doğrudan kat hizmetleri yönetiminde performansla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazın taramasında, otel işletmelerinde performansın farklı boyutlarını ele alan çok sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Doğal olarak, bu çalışmalar bazı kat hizmetleri yönetimi uygulamalarını da kapsamaktadır. Öte yandan, Türkçe yazında bir diğer eksiklik olarak, kat hizmetleri yönetimiyle ilgili yazılmış kitap sayısının azlığı gösterilebilir. Otel işletmelerinin en önemli hizmet birimlerinden biri olan kat hizmetleri yönetimi, ne yazık ki birçok eserde sadece kitabın bir bölümü olarak ele alınmış (Kozak, 1998; Şener, 2001; Olalı, Korzay, 1993; Batman, 1999) ve kat hizmetleri yönetimi uygulamaları sınırlı bir çerçevede incelenmiştir. Doğrudan kat hizmetleri

yönetimi ile ilgili yazılmış dört temel kitaba ulaşılmıştır. Bunlar; Kozak'ın (2005) "Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi", Seymen ve Gül'ün (2004) "Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi", Yılmaz ve Yılmaz'ın (1989) "Kat Hizmetleri ve Yönetimi" ve OTED'in "Housekeeping", isimli eserleridir. Söz konusu yazarların eserleri, çalışmamızda önemli bir temel oluşturmuştur. Çalışmanın bu kısmında yararlanılan diğer Türkçe referanslar şu şekilde özetlenebilir:

Karahan (2001), yapmış olduğu araştırmada, hizmetleri standart hale getirmenin, hizmet sektörünü büyümeye ve hizmet pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırmaya olan katkısını, uygulamadan örneklerle destekleyerek teorik bir çerçevede incelemiştir (Karahan, 2001: 11-14). Kozak ve Yıldız (2001), kat hizmetleri biriminin önemli bir işlevi olarak hijyen olgusunu incelemişler; iç ve dış müşteri memnuniyetinde hijyen konusunun önemine dikkat çekmişlerdir (Kozak ve Yıldız, 2001: 13-31). Seymen (2002), yapmış olduğu araştırmada, konaklama işletmelerinde bütünleşmiş pazarlama anlayışının gelişmesine ve yerleştirilmesine olanak tanıyacak koordinasyonun nasıl sağlanabileceğini irdelemiştir (Seymen, 2002: 12-23). Arzova (2001), konaklama işletmelerinde sağlıklı bir bilgi alış veriş için, ciddi bir yapılanmaya ihtiyaç olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır (Arzova, 2001: 35-52). Bozkurt (2003) ise, işletmelerin finansal performansı üzerinde, tedarikçi firmalarla yapılan işbirliği ve iletişimin etkisini irdelemiştir (Bozkurt, 2003: 173-190). Kat hizmetleri yönetiminde eşgüdümleme işlevi analiz edilirken, söz konusu yazarların çalışmalarından önemli ölçüde yararlanılmıştır. Öte yandan, Akoğlan ve Şahin (1993), kat hizmetleri biriminde ekonomik denetime konu olan faktörleri irdelerken (Akoğlan ve Şahin, 1993: 9-12); Hınçal (1996), kat hizmetleri yönetiminde iş ve personel kontrolüne ilişkin bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır (Hınçal, 1996: 104-108). Kat hizmetleri yönetiminde kontrol ve denetim işlevi açısından söz konusu yazarların araştırmaları önemli birer referans olarak gösterilebilir.

Diğer taraftan, kat hizmetleri biriminde performans boyutlarına ilişkin de çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Çalışmaya önemli bir temel oluşturan bu araştırmalardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Ağaoğlu (1992), çalışmasında, konaklama işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetlerin başarısının işgörenlerin beceri ve yeteneklerine bağlı olduğunu, dolayısıyla, işgörenlerden optimal ölçülerde verimlilik elde etmenin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yazar bu çerçevede, işgücünü verimli kullanmada etkili olabilecek teknikleri irdelemiştir (Ağaoğlu, 1992). Yücel (1998), 21. yüzyılda konaklama endüstrisini şekillendirecek teknolojik gelişmeleri incelemiştir (Yücel, 1998: 59-62). Aydemir (1997), konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamada etkili olan kriterler üzerinde durmuştur (Aydemir, 1997: 61-65). Orhaner ve Korkmaz (1997), Türkiye'deki hizmet sektörünün mevcut durumunu ve rekabet gücünü belirlemeye çalışmıştır (Orhaner ve Korkmaz, 1997: 453-467). Akoğlan (1994), çalışmasında, kat hizmetleri departmanında verimi malzeme seçimine ilişkin öneriler geliştirmiştir (Akoğlan, 1994: 42-44). Söz konusu çalışmalar, kat hizmetleri yönetiminde verimlilik boyutuna ilişkin önemli birer referans olarak gösterilebilir. Diğer taraftan, kat hizmetleri yönetiminde yenilik ve yaratıcılık olgusu ile ilgili de çok sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Örneğin, Tavmergen (1998), konaklama işletmelerinde performansı etkileyen yenilikler üzerinde durmuştur (Tavmergen, 1998: 39-43). Oğuztürk (2003), yenilik olgusunun temellerini oluşturan yorumları ele alıp incelemiştir (Oğuztürk, 2003: 253-273). Eren ve Gündüz (2002), iş çevresinin teşvik edici ve engelleyici karakteristiklerinin, işteki yaratıcılığı nasıl etkileyeceğini incelemeye çalışmıştır (Eren ve Gündüz, 2002: 65-84). Kat hizmetleri yönetiminde kalite de önemli bir performans boyutunu oluşturmaktadır. Yazın incelemesinde, konaklama endüstrisinde kaliteye ilişkin çalışmalarda azımsanmayacak sayıda çalışmadır. Tavmergen (2002), turizm sektöründe kalitenin işletme performansına etkisini incelemiştir (Tavmergen, 2002: 28-34). Seymen ve Bolat (1996), toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ilkesinden hareket ederek, iç ve dış müşteri tatmini ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir (Seymen, Bolat, 1996: 244-258). Bozkurt (1995), otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesinde dikkate alınan kriterleri analiz etmiştir (Bozkurt, 1995: 33-37). Batman vd. (1999), otel işletmelerinde hizmet kalitesi ile verimlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi irdeleyen (Batman vd., 1999: 82-87); Acuner ve Acuner (2001), hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti sağlamadaki rolünü belirlemeye çalışmıştır (Acuner ve Acuner, 2001: 61-64).

Diğer taraftan, kat hizmetleri yönetiminde çalışma yaşamının kalitesine ilişkin de birçok araştırmaya rastlanmıştır. Örneğin, Tavmergen (2000), turizm sektöründe çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörleri incelerken (Tavmergen, 2000: 47-50); Çarıkçı (2000), çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özellikler üzerinde durmuştur (Çarıkçı, 2000: 155-168). Akoğlan (1997) ise, kat hizmetleri departmanında hijyen unsurunun çalışma yaşamını nasıl etkilediğini araştırmıştır (Akoğlan, 1997: 32-37).

Öte yandan, çalışmanın bu bölümünde, kat hizmetleri yönetimine ilişkin önceden yazılmış tez çalışmalarından da yararlanılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Akyüz'ün (1999) “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Bölümünün Yönetimi ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans çalışmasında, otel işletmelerinde kat hizmetleri yönetimi ayrıntılı bir biçimde analiz edilmiş; çalışmada, otel işletmelerinde kat hizmetleri uygulamalarına ilişkin ampirik bir araştırma yapılmıştır (Akyüz, 1999).

İsfendiyaroğlu (2001), “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması” isimli yüksek lisans çalışmasında ise, yeni bir yönetim tekniği olarak dış kaynaklardan yararlanma olgusunun, çamaşırhane bölümünde nasıl kullanılabileceği araştırılmıştır (İsfendiyaroğlu, 2001).

Yazın incelemesinde, çalışmanın bu bölümüyle ilgili çok sayıda yerli ve yabancı kaynağa ulaşıldığı görülmektedir. Ancak, burada altı çizilmesi gereken nokta, doğrudan kat hizmetleri yönetiminde performansı ilgilendiren çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğudur. Gerek yerli gerekse yabancı kaynaklı araştırmalarda, akademisyen ve uygulamacıların, kat hizmetleri yönetimine fazla odaklanmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Sonuç olarak, etkin bir kat hizmetleri yönetimi, işletmenin bütünsel performansında önemli rol oynayacaktır. Ancak burada, kat hizmetleri biriminde performans yönetimine ilişkin sürecin uygun bir çerçevede ele alınıp uygulanabilmesine ihtiyaç vardır.

### **III. BÖLÜM**

## **İŞLETMELERDE BİR PERFORMANS YÖNETİMİ ARACI OLARAK KIYASLAMA TEKNİĞİNİN ANALİZİ**

Kıyaslama, işletmeleri örgütsel değişime yönlendirmede yol gösteren yeni bir yönetim aracıdır. Örgütler kıyaslama tekniği sayesinde, kendi süreçlerinde iyileşmeler sağlayabilmek için yeni bilgiler ve daha iyi sonuçlar elde edebilmektedirler. Böylece bu teknik, işletmelerin birbirlerinden öğrenerek eksikliklerini tamamlamalarına imkan sağlamakta ve örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır. Kıyaslama tekniği ile; işletme kaynakları optimal kullanılmış olmakta ve aynı kaynaklarla müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli ürünler üretilmektedir. Kıyaslama tekniği ayrıca, çalışanların yeniliklere açık bir görüş kazanmaları sağlayarak işgücü verimliliğinin artmasında etkili olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, işletmelerde kıyaslama tekniğinin anlamı ve önemi, özellikleri, kıyaslama tekniği türleri ve kıyaslama süreci üzerinde durulmuştur.

### **3.1 Kıyaslama Tekniğinin Kavramsal Açıdan İncelenmesi**

Bilgi ve iletişim çağında, adeta büyük bir açık pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda, “değişim” bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortam karşısında işletmelerin hayatta kalabilmeleri, yapılarını, ürünlerini, süreçlerini ve faaliyet gösterdikleri pazarları tekrar gözden geçirmelerine bağlı olmaktadır. Bu çerçevede örgütler, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap vermek, müşteri istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak ve bu hızlı değişimi kontrol altına almak zorundadırlar (Razmi, Zairi, Jarrar, 2000: 304). Diğer bir anlatımla, günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısının, sürekli değişen çevre



şartlarına uyum sağlamalarına bağlı olduğu söylenebilir (Güleş ve Burgess, 2000: 101). Bu açıdan bakıldığında, yani küresel rekabetin giderek arttığı bir ortamda genel olarak üzerinde durulan nokta, mevcut koşullarda ve örgütü sınırlayan kısıtlayıcı faktörler arasında “en iyi” örgüt yapısının ne olacağı konusunda karar vermektir. Bunun en belirgin göstergesi olarak, “en iyi uygulama ya da uygulamalara sahip olma” olgusunun öneminin giderek artması örnek olarak verilebilir.

Diğer bir deyişle, günümüzde en iyiyi, müşterilerine en uygun koşullarda sunan işletmeler, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmekte ve onları memnun edebilmektedir. En iyiyi üretip sunabilmede ise, en iyi süreç ve uygulamalara sahip olmanın önemi büyüktür. Bu nedenle işletmeler, sürekli iyileşmek, ürün ve hizmetlerini, üretim süreçlerini ve uygulamaları yönetsel ve operasyonel teknikleri sürekli daha iyi hale getirmek ve hatta en iyi uygulamalara sahip olmak gereğini duymaktadırlar. Ancak, işletmelerin tek başına en iyi uygulamalara ulaşabilmeleri çoğu zaman oldukça güç olup hayli zaman alabilmektedir (Pekdemir, 2000: 1). İşte bu noktada işletme yönetimi, değişim sürecinin hedefi olarak belirli bir örgütsel yapıya ulaşmayı ya da alternatif olarak, örgütü, değişime uygun bir hale getirmeyi amaçlayabilir. İhtiyaçlar ve hedefler ne olursa olsun, işletmeyi bilinçli bir şekilde değiştirme ve en iyi uygulamalara ulaştırma konusunda yöneticilerin uygulayabilecekleri değişik yöntemler vardır. Bunlar; yeni teçhizat ve süreç teknolojisi yatırımı, yeni ürün/hizmet geliştirme, kıyaslama (benchmarking), iş etüdü/metot geliştirme (endüstri mühendisliği), toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği ve örgüt geliştirme vb. şeklinde örneklenebilir (Güleş ve Burgess, 2000: 105).

Küreselleşen dünyada iç ve dış pazarlardaki rekabetin giderek artması ve müşterilerin artan kalite beklentileri, işletmeleri, rekabetçi kalabilmek ya da rekabet gücünü artırabilmek için bir dizi farklı kalite düşünceleri geliştirmeye ve bunları uygulamaya koymaya yöneltmiştir (Rodriguez, Lorente, Clavel, 2003: 457). Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri, işletmelerde “en iyinin en iyisi olmak” olarak adlandırılan ve uluslararası yazındaki adıyla “benchmarking”dir (Razmi, Zairi, Jaffar, 2000: 304).

### 3.1.1 Kıyaslama Tekniğinin Tanımı ve Bir Yönetsel Araç Olarak Temel Özellikleri

Kıyaslama tekniğinin İngilizce karşılığı olarak kabul edilen “benchmarking” kavramı esas itibarıyla “benchmark” sözcüğünden gelmektedir. “Benchmark” terimi çok farklı anlamlarda kullanılabilir. Bu terimin sözlük anlamı, “ölçme ya da değerlendirme için belirlenen ölçüt ya da bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işarettir” (Redhouse, 1995: 34). Bunun dışında bu kavram, bir referans noktası, üzerinde mil işareti bulunan kilometre taşı, bir aşama/evre, bir karşılaştırma anlamına gelebilmektedir. Ancak, benchmark kavramının en yaygın bilinen şekli, kabul edilen bir standart olmasıdır (Keehley ve Macbridge, 1997: 75).

Benchmarking kavramının henüz Türkiye’de benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamasıyla birlikte, Türkçeye, örnek edinme, örnek alma, nirengileme, kıyaslama şeklinde çevrilmeye çalışılmaktadır. Kanımızca, bunlar arasında Türkçe’ye en uygun düşen kavram “kıyaslama”dır. Bu nedenle, çalışmada “benchmarking” kavramının karşılığı olarak “kıyaslama tekniği”nin kullanılması uygun görülmüştür.

Kıyaslama tekniği en basit şekliyle, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceğinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci, olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2002: 285). Daha geniş bir şekilde ifade etmek gerekirse kıyaslama, “dünyada mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla, bu uygulamaların işletmenin kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümü” (Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek, 1997: 12) şeklinde tanımlanmaktadır. Japonlar tarafından bu terime benzer olarak kullanılan “dantatsu” kavramı, yaklaşık olarak kıyaslamayla aynı anlamda, yani “iyinin en iyisi olmaya çabalamak” anlamına gelmektedir (Bergman ve Klefsjö, 1994: 324).

Freytag ve Hollensen (2001), kıyaslamayı, “işletmelerin, stratejilerini ve performansını, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında, kendi sektörünün en iyileriyle

karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniği” olarak tanımlanmaktadır (Freytag ve Hollensen, 2001: 25).

Watson (1993) ise kıyaslamaya, rekabet avantajı sağlayan bir yöntem olarak yaklaşmaktadır. Yazara göre, çağdaş rekabet tekniklerinden biri olan kıyaslama, işletmenin ürün ve hizmet performanslarını diğer işletmelerle kıyaslayarak, tüm alt sistemlerinde bireysel ve grup bazında gerçekleştirebilecekleri uygulamalardır (Watson, 1993: 245).

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslamayı karşılaştırma olarak açıklamakta ve “dünyadaki en iyi kuruluşların uygulamalarını kıyaslayarak, bu uygulamaların kilit özelliklerini işletmeye uyarlama, örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, en iyi olarak tanımlanan örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yaparak işletmenin atılımlarını belirleme ve işletmenin başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olma” olarak tanımlanmaktadır (Demirdöğen, Küçük, 2003: 304).

Öte yandan, Cook (1995), kıyaslamayı, “performansı geliştirmek amacıyla, aynı işletmenin kendi içindeki ya da başka işletmelerdeki seçkin ve başarılı uygulamalarını belirleme ve bunları kendi örgütüne uyarlama süreci” (Fisher, 1998: 17) olarak tanımlarken; Xerox’un tanımına göre kıyaslama, “işletmenin kendi ürünlerinin, hizmetlerinin ve uygulamalarının; dünya çapında başarılı uygulamalarıyla kendini kanıtlamış örgütlerle karşılaştırılarak ölçülmesine yarayan devamlı bir süreçtir” (Pulat, 1994: 37).

Kıyaslama, işletme performansını artırmak için kullanılan bir yönetim tekniği olarak kabul edilmekte ve doğru uygulandığında, güçlü bir rekabet aracı haline gelmektedir (Şimşek, 2002: 328). Vaziri (1992), bu çerçevede kıyaslamayı; “işletmelerin, performanslarını doğrudan rakipleriyle veya aynı faaliyet alanında belirli işlevleri en iyi uygulayan işletmelerin sahip oldukları yüksek performans düzeyleriyle karşılaştırarak, kendilerini hangi alanlarda geliştireceklerini belirlemek için yaptıkları bir karşılaştırma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2001: 55).

Spendoli’nin (1992) tanımına göre ise kıyaslama, “işletmenin, kendi süreçlerini iyileştirmek için “dünya sınıfı” olarak belirlenmiş örgütlerin durumlarını değerlendirerek faaliyetlerini geliştirmeye olanak veren sürekli ve sistematik bir süreç”tir (Özer, 1999: 4-5).

Bu tanımda kullanılan “dünya sınıfı” ile ifade edilmek istenen, dünyaca üstünlükleri kabul edilerek en iyi olarak belirlenmiş başarılı işletmelerdir. Bu işletmeler, üstün performansları, verimlilikleri ve başarılı uygulamaları ile örnek alınan işletmeler olup, belli başlı stratejik alanlarda sınıfında en iyi/lider konumda olan veya dünya çapında rakiplerinden üstün olan kuruluşlardır (Özgen, Ölçer, 1998: 61; Özer, 1999: 5).

Kıyaslama ile ilgili olarak, bu tekniği uygulamanın psikolojik boyutunu içeren tanımlara da rastlanmaktadır. Bu çerçevede, Uluslararası Kıyaslama Odası (IBC), kıyaslamayı, “başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçakgönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğinizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır” (O’dell, 1994: 63), şeklinde tanımlamaktadır.

Kıyaslama, bir örgütte yürütülen temel süreçler üzerinde devamlı gelişmeye odaklanmada etkili bir araçtır. Bu yaklaşımın temeli, bir örgütün performansını değerlemek için bir takım ölçütler oluşturarak, işletme süreçlerinin ve uygulamalarının araştırılmasına dayanmaktadır (Tavana, Mahebbi, Kennedy, 2003: 510). Bir başka deyişle kıyaslama, diğerlerinin neyi doğru yaptığını öğrenmeyi ve işletmeye yeni fikirler kazandırmak için örgüt içindeki ve dışındaki en iyi uygulamaların araştırılmasını hedef almaktadır (Wiarda, Luria, 1998: 91).

Kıyaslama tekniğine ilişkin olarak yapılan tüm tanımlar incelendiğinde, bu tekniğin – yukarıda da belirtildiği gibi - genel olarak performans iyileştirme amacıyla kullanıldığı (Gibson, Glenn, 2000: 57), ancak bazen performans ölçme ya da değerlendirme çalışmalarıyla karıştırıldığı görülmektedir. Ne var ki kıyaslama, sistematik performans karşılaştırmalarının çok daha ötesinde bir çalışma olup, genel olarak faaliyet iyileştirme amacıyla kullanılmaktadır (Delbridge, Lowe, 1995: 50). Bir başka deyişle, kıyaslama ve performans değerlendirme birbirlerinden farklı olgulardır. Chen (2002), bu iki olgu arasındaki farklılığı şu şekilde ifade etmektedir (Chen, 2002: 757-758): “Performans değerlendirme; geleneksel olarak verimlilik ölçme, maliyetleri kontrol etme ve operasyonel üstünlükler sağlamaya yarayan bir araçtır. Kıyaslama süreci ise, genellikle rekabetçi temel üzerinde durmakta ve karşılaştırmalarda bir referans noktası olarak bazı parametrik değerleri dikkate almaktadır. Bu teknik aynı zamanda, işletme içindeki bölümler veya aynı/farklı endüstrilerde yer alan

işletmeler arasındaki performans karşılaştırmalarını temel alarak, en iyi uygulamalara ulaşmaya yönelik çaba göstermeyi hedeflemektedir”.

Kıyaslama tekniği, diğer bir açıdan rekabetçi karşılaştırma analizleri ile karıştırılan bir kavramdır. Smith, Ritter ve Tuggle’a göre (1993), “bir rekabetçi karşılaştırma analizi ile bir kıyaslama projesi arasındaki temel fark; birincisinin, bir işletmenin ulaştığı sonuçlarla; ikincisinin ise işletmenin bu sonuçlara nasıl ulaştığına ilişkin bilgi toplamasıdır” (Bergin, Jago, Deery, 2000: 28). Davies ve Kochbar (1999) ise, rekabet analizlerinin, ulaşılmak istenen yüksek performans için gerekli olan süreçleri ve becerileri göstermekten uzak olduğunu belirtmekte; kıyaslamının ise, rakiplerle olan performans açığının arkasında yatan uygulama farklılıklarını anlamada etkin bir yol olduğunu ifade etmektedir (Davies ve Kochbar, 1999: 29). Bu açıdan, rekabetçi karşılaştırma analizinin, kıyaslamının bir parçası olduğu söylenebilir.

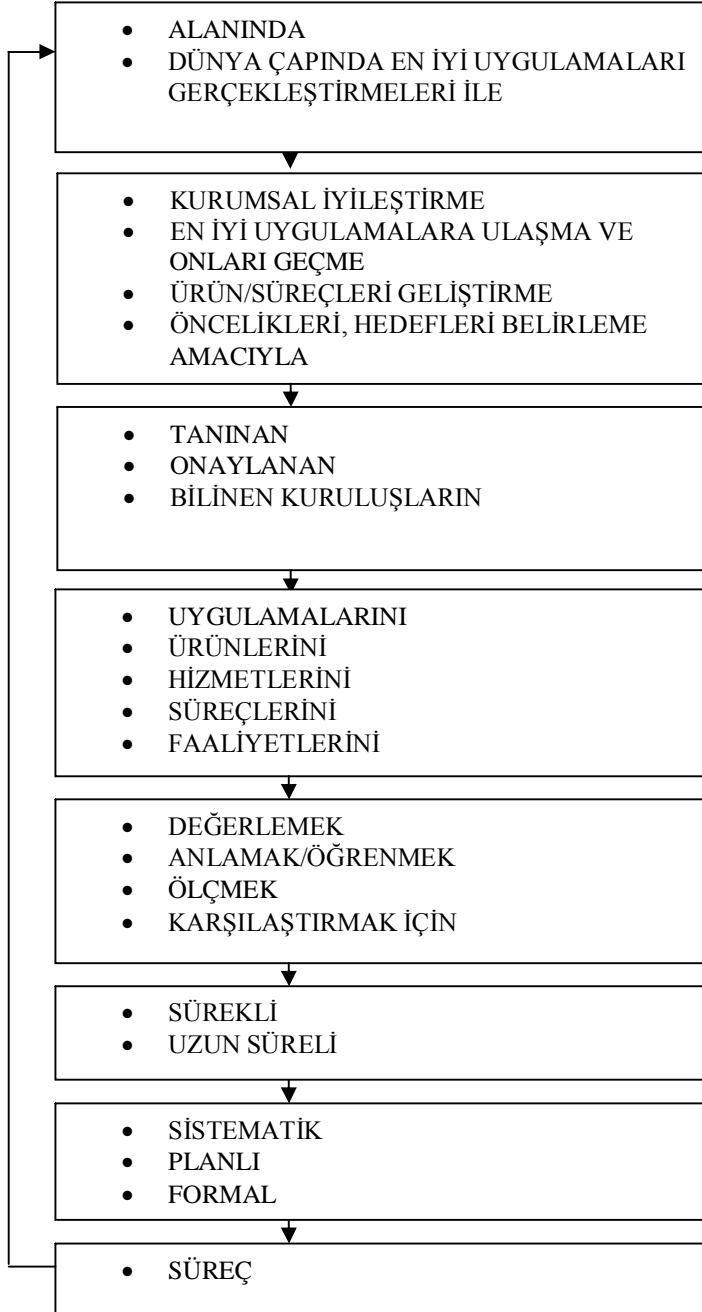
Tüm bu tanımlardan hareket ederek, kıyaslamının kapsamlı bir tanımı şu şekilde yapılabilir:

“Kıyaslama, küreselleşen dünyada artan rekabete paralel olarak, örgütlerin, yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etmelerinin gerekli olduğu bilinci ile, iyileştirme gereken uygulamalarını, diğer işletmelerle ya da işletme içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerle, sektör ve birim farkı gözetmeksizin karşılaştırmalarını; en iyi uygulamalar işletme/birim yapısına uyarlamaları ve böylece alanında lider konuma ulaşmalarını öngören ve bu döngüyü sürekli hale getirmeyi amaçlayan yönetsel bir araçtır”.

Piyasada küresel anlamda rekabet artışı sonucu kârların küçülmesi, örgütsel performansı geliştirmeye yönelik çabaların yoğunlaşmasını zorunlu kılmıştır. Yöneticilerin başarı standartlarının yükselmesine araç olan kıyaslama, sadece işletmelerin rakip işletmelerle karşılaştırılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yöneticilere fonksiyonlar arası karşılaştırma yapma fırsatını da sunmaktadır. Böylece, karşılaştırmaya konu olan unsurları rasyonel olarak saptayan yönetici, kendi işletmesinin durumunu değerlendirmekte; bununla birlikte, kıyaslamaya konu olan işi en iyi yapanı ve en iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme şansını da yakalamaktadır (Dündar, 2000: 63).

On yılı aşkın bir süredir işletme mükemmelliği, performans ölçme ve kıyaslama gibi uygulamalar, örgütlerin, performans iyileştirme amacıyla uyguladığı oldukça önemli yöntemler haline gelmiştir. Kıyaslama, bunlar arasında en güçlü araç olarak görülmektedir (Welch ve Mann, 2001: 431; Clarke ve Manton, 1997: 248). Bir başka deyişle, kıyaslama tekniğinin, özellikle son 10 yılda popüler bir yaklaşım haline geldiğini söylemek mümkündür. Bu yaklaşım, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren, sağlık, kamu ve eğitim örgütlerini de içine alacak şekilde, hem hizmet hem de üretim işletmelerinde kullanılabilir (Elmuti ve Kathawala, 1997: 229; Andersen ve Camp, 1995: 21). Ancak, herhangi bir sektörde faaliyette bulunan bir işletmenin kıyaslama yapabilmesi için, kendi alanında ya da dünya çapında en iyi uygulamaları gerçekleştirmesiyle tanınmış, aynı ve/veya farklı sektörlerdeki işletmelerin veya aynı kurum içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerin başarılı uygulamalarını, ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini ve faaliyetlerini değerlemesi, ölçmesi ve karşılaştırması gerekir. Bunu yapabilmek için, bu faaliyetler sürekli olarak planlanmalı ve organize edilmelidir. Sözü edilen bu durumu Şekil 10'da incelemek mümkündür.

**Şekil 10: Kıyaslama Kavramı**



**Kaynak:** Pekdemir, **Ön. Ver.**, s. 13.

Öte yandan, kıyaslama çoğu zaman, örgütsel performansın finansal açıdan karşılaştırılması olarak algılanmaktadır (Fisher, 1998: 9). Diğer bir ifadeyle, kıyaslama tekniği dendiğinde akla gelen ilk konu, bilanço ve kârlılık analizlerinin karşılaştırılması olmaktadır. Ancak kıyaslama, bu karşılaştırmaların çok daha ötesinde ve oldukça farklı boyutları bulunan bir yönetim tekniğidir. Bir başka deyişle, işletmelerin çok farklı sebeplerden dolayı kıyaslama yaptığı görülmektedir. Bu sebepler, verimlilik artırma gibi oldukça geniş/sınırsız olabileceği gibi (Elmuti ve Kathawala, 1997: 230); pazar payını artırma, kârlılık, işgücü verimliliği, kalite, servis, imaj vb. gibi daha spesifik konular da kapsayabilmektedir (<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 12.09.2004). Dolayısıyla, kıyaslama çalışması ile yapılan karşılaştırmalarda sadece finansal göstergeleri dikkate almak doğru olmayacaktır. Zirâ finansal veriler, geçmişe dönük değerlendirmelerin sonucudur ve zaman içinde alınması gereken kararlarla her zaman uyum sağlayamamaktadır (Zairi, 1994: 11).

İşletmelere, kendilerini en iyi endüstri uygulamalarıyla karşılaştırma olanağı sunan kıyaslama tekniği, bir şeyin en iyi nasıl yapılabileceğini öğreten bir dizi araştırmayı kapsar. Kıyaslama tekniği, işletmelerin, piyasanın en iyi örgütlerinden farklarının ne olduğunu analiz etmelerine yardımcı olur. Kıyaslama tekniğinde izlenen yol kısaca, örgütün kendi içinde en iyi uygulamaya sahip ya da örgüt dışında gelişmiş ve mükemmel bir örnek olarak görülen bir işletmeye ait bir veya birçok alandaki başarılı uygulamalarını inceleyerek, kendi işletmesinde geliştirilmesi istenen alana uyarlamaktır (Halis, 2001: 55). Bu yöntem, yeni fikir ve süreç geliştirme yollarının tespit edilmesini sağlamakta, böylece müşteri beklentilerini daha iyi karşılamaya yardımcı olmaktadır. Burada temel amaç, müşteri beklentilerine cevap verebilmek için süreç iyileştirmek ve böylece rekabet üstünlüğü elde etmektir (Elmuti ve Kathawala, 1997: 229).

Buraya kadar ifade edilen açıklamalardan hareket ederek, kıyaslama tekniğinin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Seymen ve Bolat, 2002: 182-185):

*\* Kıyaslama Tekniği, Süreklilik Gerektiren Sistematik Bir Çalışmadır*

Süreklilik ve sistematik olma gerekliliğini, kıyaslama tekniğine ilişkin tanımlarda da açık bir şekilde görmek mümkündür. Bir defaya mahsus olarak yapılan araştırma,



karşılaştırma, ölçümleme ve değerlendirme çalışmaları kıyaslama tekniği sayılamaz. Bu tekniği uygulayan işletmenin ve rakiplerinin, zaman içinde sürekli ilerleme kaydedeceği varsayım göz ardı edilmemeli ve kıyaslama tekniği dinamik bir yöntem olarak değerlendirilmelidir.

*\* Kıyaslama Tekniği Çift Yönlü (Karşılıklı) Bir Bilgi Alışverişi ve Çıkar Sağlamayı Amaçlar*

Kıyaslama tekniği iki yönlüdür. Yani, kıyaslama tekniği yalnızca bu tekniği uygulayan işletmelere değil; aynı zamanda, bilgilerin toplandığı ve kıyaslamaya konu olan örgütlere de katkı sağlar. Bu yönüyle kıyaslama, bu sürece katılan her iki örgütün deneyim ve bilgilerinin paylaşılmasına imkân vermekte ve bu anlamda çift yönlü fayda sağlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen bu çift yönlü ortak yararlanma ve paylaşımın, ticarî, sınıai ve mesleki gizlilik gibi bazen çok abartılmış geleneksel anlayış ve uygulamalar sebebiyle, bazı işletmelerde gerçekleştirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Çünkü güçlü ve kurumsallaşmış tüm örgütler kendilerini, yeni gelişen ya da kendilerini yenileme uğraşında olan işletmelere karşı, bilgi, beceri ve performans artırıcı uygulamalarını saklayarak, koruma altına alma durumunda hissetmektedirler. Ancak, çağdaş işletmecilik ve yönetim anlayışında durum tam anlamıyla böyle olmayıp, bu tür işletmeler karşılıklı işbirliği içine girerek ortak çalışabilecek bazı konuları belirleyip, bunların geliştirilmesi yönünde çaba harcayabilmektedirler (<http://www.skgek.beykent.edu.tr/BENCHMARKING.htm>, 15.09.2004). Dünyada bu tür uygulamalara gelişmiş ülkelerde rastlanılmaktadır. Örneğin, Xerox pek çok farklı alanda, farklı işletmelerle bir kıyaslama ortaklığı yürütmektedir (Tablo 14).

**Tablo 14: Xerox'un Farklı Alanlarda Farklı Benchmarking Ortakları**

Kıyaslama Alanı	Kıyaslama Ortağı
Üretim Süreci	Fuji-Xerox
Kalite Yönetimi	Toyota Kamatsu
Araştırma ve Ürün Geliştirme	American Telephone and Telegraph Hewlett-Packard
Dağıtım	L.L. Bean Ins. Hersey Foods Mary Kay Cosmetics
Pazarlama	Procter and Gamble
Kalite Geliştirme	Florida Power and Light

**Kaynak:** Özer, Ö. Ver., s. 15.

*\* Kıyaslama Tekniği Salt Diğer Örgütlerin Elde Ettiği Sonuçlarla Değil; Bu Sonuçların Nasıl Elde Edildiği İle İlgilenir*

Kıyaslama tekniği çalışmalarında amaç, yalnızca faaliyet sonuçlarına odaklanmak değildir. Kıyaslama tekniğinde, kıyas için örnek alınan örgütün başarılı olduğu işleri nasıl yaptığı, başarı sonuçlarından daha önemli olmaktadır (Dinçer, 2004: 291).

*\* Kıyaslama Tekniği, Yalnızca “Rakiplerle Karşılaştırma Yapma” Anlamına Gelmemekte; Örgüt İçi, Sektörel ve Genel Anlamda Çok Yönlü Araştırma ve Karşılaştırmalara Olanak Tanımaktadır*

Kıyaslama tekniğine ilişkin tanımlar incelendiğinde, özellikle rakip işletmelerle karşılaştırma yapma üzerinde durulduğu görülmektedir. Oysa bazı durumlarda rakiplerden bilgi aktarım yapmak güç olabilmektedir. Bu nedenle, kıyaslamaya sadece rakiplerle karşılaştırma yapma gibi dar bir çerçeveden bakmak yerine, “performans düzeyini artırmak isteyen bir örgütün kendi içinde ve/veya aynı/farklı sektörlerde yer alan diğer işletmelerdeki en iyi uygulamaların tespit edilerek örgüte uyarlanması” olarak daha geniş bir bakış açısı ile bakmak gerekmektedir.

Diğer bir deyişle, kıyaslama çalışmalarında yapılan karşılaştırmalar, mutlaka aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılmak zorunda değildir. Burada hedef, işletmede gelişme gerektiren bazı iş süreçlerinde (pazarlama, siparişleri yerine getirme, envanter kontrolü vb. gibi) işletme içi ve işletme dışı en iyi uygulamaların tespit edilmesi, anlaşılması ve örgüte uyarlanmasıdır (Gibson ve Glenn, 2000: 57). Her işletmenin, tamamen farklı bir dalda faaliyet gösteren başka bir işletmeden de pek çok şey öğrenebilmesi mümkündür. Nitekim, Henry Ford’un, bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu yürüyen bant uygulamasını alıp otomobil üretimine uygulaması, kıyaslanmanın bu boyutu ile ilgilidir (Koçel, 1998: 296). Dolayısıyla kıyaslama uygulamalarının, sadece aynı endüstri dalındaki işletmelerle sınırlı kalmaması gerektiği açıktır.

*\* Kıyaslama Tekniği, Kesinlikle Bir Kopyalama ve Taklit Aracı Değildir; Bir Uyarlama Faaliyetidir*

Kıyaslama tekniği, çoğu kez “taklitçilik” olarak da yorumlanmakta ve bu yönüyle eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir şeyi aynen almak ve uygulamaktır. Kıyaslama tekniği ise,

yaratıcı gelişmeler için bir zemin hazırlama sürecidir (Bhutta ve Huq, 1999: 254). Bu tekniğin felsefesinde, “aynen almak” değil, “uyarlamak” yaklaşımı yatmaktadır. Yeni yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunan Deming’in “uyarla, aynen alma” sözü, kıyaslama tekniğinin ana felsefesini vurgular niteliktedir (Aktan, 2004). Bu nedenle, kıyaslama tekniğini, kopyalamanın ötesinde, ne yapılmasının istendiğine ilişkin düşüncüyü anlamayı sağlayan bir kavram olarak değerlendirmek gerekir.

*\* Kıyaslama Tekniği, Tüm Sektörlerde Uygulanabilen Bir Tekniktir*

Kıyaslama tekniği, ortaya çıkışı itibarıyla daha çok üretim sektöründeki iyileştirmeleri hedef almasına karşın; günümüzde eğitim, sağlık, güvenlik ve hizmet sektörlerini de içine alan çok geniş bir yelpazede uygulama alanına sahiptir. Tablo 15 bu çerçevede, farklı endüstri/sektörlerde kıyaslama uygulamalarının yaygınlığını göstermektedir.

**Tablo 15: Sektör Başına Kıyaslama Yüzdesi**

Sektör	Toplam Say>	Kıyaslama Yapma İsteği Oran>
Devlet	55	32 (% 58)
Eğitim	37	23 (% 62)
Sağlık	52	36 (% 69)
Üretim ve İnşaat	269	135 (% 50)
Finansal Hizmetler	57	19 (% 33)
Hizmet ve Perakendecilik	189	68 (% 36)
Kamuya Ait İşletmeler	18	14 (% 78)
Diğer	49	19 (% 39)

**Kaynak:** Jacky Holloway, Graham Francis, Matthew Hinton ve David Mayle, (1998), “Best Practice Benchmarking: Delivering the Goods?”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 495, s. 122.

Tablo 15 incelendiğinde, kıyaslama yapma isteğinin, en çok kamuya ait kurum ve kuruluşlarda olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan 18 kamu işletmesinden 14’ü (% 78) kıyaslama yapma isteğinde bulunduğunu ifade etmişlerdir. Holloway vd. (1998), bu durumun, kamu sektörü örgütlerinin <uyarlamay> bir zorunluluk olarak görmelerinden ve işletmeye ait çeşitli performans göstergelerini kamuoyuna duyurmalarından ileri geldiğini belirtmektedir (Holloway vd., 1998: 122). Kamu işletmelerini, sırasıyla sağlık (% 69) ve eğitim (% 62) sektörleri takip etmektedir.

Öte yandan, kıyaslama tekniği sadece sektörel bir özelliğe sahip değildir. Bununla birlikte, örgütün üretim, satış, bakım-onarım, faturalama, müşteri hizmetleri gibi çeşitli süreçlerinde ve fonksiyonlarında da rahatlıkla uygulanabilmektedir.

### 3.1.2 Kıyaslama Tekniğinin Tarihsel Gelişimi

İşletme disiplininde kıyaslama tekniğinin nispeten yeni bir kavram ve uygulama olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, devamlı bir iyileştirme aracı olarak bu tekniğin dünya çapında hızla yaygınlaştığını söylemek de yanlış olmayacaktır. Kıyaslama tekniği ile ilk kez tanışılan ülke olan ABD’de işletmelerin büyük çoğunluğunun bu tekniği kullandıkları görülmektedir (Carpinetto ve Melo, 2002: 244; Newell, 1992: 145). Öyle ki, ABD’de “Fortune 500”e giren işletmeler – ki bunlardan bazıları AT&T, Ford, Eastman Kodak, IBM, Weyerhaeuser gibi firmalardır - baz alınarak yapılan bir araştırma, bu işletmelerin % 70’inden fazlasının, kıyaslama tekniğini düzenli bir temel üzerinde kullandığı sonucunu ortaya koymaktadır (Bhutta ve Huq, 1999: 254). 1993 yılında Coopers ve Lybrand tarafından yürütülmüş olan bir araştırma ise, Times’ta ilk 1000’e giren işletmelerin % 67’sinin kıyaslama yaptığını göstermektedir (Davies ve Kochbar, 1999: 26). Kıyaslama çalışmaları, ABD’deki başarılı uygulamalardan sonra Avrupa’ya da hızla yayılarak burada da önemli bir gelişme kaydetmiştir. Örneğin, 1994’te İngiltere’nin ilk 1000 işletmesine yönelik bir çalışmada işletmelerin % 78’inin kıyaslama yaptıkları görülmüştür. Bu rakam, 1996’daki bir çalışmada ise % 95’e çıkmıştır (Bergin, Jago, Deery, 2000: 28).

Öte yandan rekabet analizleri, işletmeler arası çeşitli sonuçların karşılaştırılması vb. uygulamaların yıllar boyunca yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 1960’lı yıllarda IBM firmasında “en iyi uygulamalar” konusunda bilimsel çalışmalar yapıldığı bilinmektedir (<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 12.09.2004). Ayrıntılı teknik analizler için rakip işletmelerin ürünlerinin satın alınarak incelenmesi, uzun zamandan beri uygulanan bir endüstriyel çaba olmasına karşın; bugünkü anlamı ile kıyaslanmanın, 1980’li yıllarda Xerox tarafından geliştirildiği söylenebilir (Pekdemir, 2000: 8). Bir başka deyişle,

kıyaslama konusunda ilk sistematik örnek olarak, ABD’de Rank Xerox şirketinin 1970’li yılların sonunda başlattığı kıyaslama faaliyetleri gösterilmektedir (Zairi, 1994: 11; Freytag ve Hollonsen, 2001: 25; Carpinetti ve Melo, 2002: 244-245; Razmi, Zairi, Jaffar, 2000: 304).

Xerox firması, 1959’da ilk fotokopi makinesini pazara sunduğunda, güçlü rakiplerinin olmayışı nedeniyle, müşteri isteklerini önemsememiştir. 1970’lerin ortasında Japon üreticiler, pazara, kullanımı kolay ve ucuz mallar sokmuşlarsa da, Xerox başlangıçta bu gelişmeye duyarsız kalmıştır. Ancak 1970 ile 1980 yılları arasında Xerox’un gelirleri, büyük ölçüde Japon rekabeti yüzünden % 95’ten % 46’ya düşmüş; pazar payı ise % 49’dan % 22’ye gerilemiştir. Xerox yönetimi, önceleri Japonların, Amerika pazarını ele geçirmek için dumping yaptığından kuşkulandıysa da, araştırmaları; Japonların ürünlerini daha hızlı, daha kaliteli ve daha düşük maliyetlerle üretmelerini sağlayan teknikler yarattıklarını göstermiştir (Özer, 1999: 12-13). Bunun üzerine Xerox yönetimi ve mühendisleri, rakiplerinin ürünlerini, üretim yöntemlerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini tüm ayrıntılarıyla incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu işletmelerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Xerox daha sonra, bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir (Camp, 1989: 5).

Söz konusu inceleme ve karşılaştırmalar, Xerox ile diğer işletmeler arasında ciddi boyuttaki farklılıkların belirlenmesini sağlamıştır. Bu farklar (Fisher, 1998: 26):

- Xerox’ta fazladan maliyet yaratan ve dağıtım işlemini artıran bir dağıtım kademesinin bulunması,
- Bilgi akışının daha yavaş olması,
- Yönetim düzeyinde destek hizmetlerinden hiçbir temsilcinin bulunmaması,
- “Birinci Tercih” olabilme oranının, incelenen diğer işletmeler için % 90 olmasına karşın, Xerox’ta % 83 olmasıydı.

Xerox’un tüm içsel süreçlerinin incelenmesine yönelik bu eleştirel ve sistemli yaklaşım ile bunların sonucunda gerçekleştirilen geliştirme çalışmaları, 1987’den 1991’e kadar geçen dört yıl içinde hem müşteri memnuniyetini % 40 artırmış, hem de dünya ölçüsünde hiçbir sürecin dokunulmaz sayılamayacağını kabul eden yeni bir yönetim

anlayışının yaratılmasına neden olmuştur. Bu çerçevede, kıyaslama tekniği anlayışına göre, her şeyin geliştirilebileceği ve düzenli olarak da geliştirilmesi gerektiği fikri benimsenmeye başlamıştır (Fisher, 1998: 26-27).

Xerox'un, Japon firmalar›n› sistematik bir biçimde incelemesi, piyasadaki üstünlüğünü çok rahat bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olmuş ve işletme bunu bir yönetim yaklaşımı olarak görmeye başlamıştır. “Kalite Sayesinde Liderlik” adını koyduğu Xerox'un bu yaklaşımı, kaliteyi iyileştirmek için işletme stratejisinin anahtar elemanlarından biri olarak kabul edilmiştir. Xerox, bunun nasıl yapılacağını, aşamalarını sistematik bir biçimde ortaya koymuş ve bu konuda standart bir teknik geliştirmiştir. Daha sonra “kıyaslama” terimi, bu tekniği tanımlamak/açıklamak için kullanılmıştır (Hutton, 2005).

Xerox'un gerçekleştirmiş olduğu bu kıyaslama tekniği çalışmalarının sonucunda önemli katkılar elde edilmiştir. Bu katkılar şu şekilde sıralanabilir (Fong, Cheng ve Ho, 1998: 407):

- Ürün maliyetlerinde % 10'luk bir düşüş;
- Tasarım maliyetlerinde % 33'lük bir düşüş;
- Materyal maliyetlerinde % 12'lik bir düşüş;
- Prototip maliyetlerinde % 50'lik bir azalış;
- Makine hatalarında % 90'ın üzerinde bir azalış;
- İşçilik maliyetlerinde % 30'luk azalış;
- Pazarlama verimliliğinde 1/3 oranında artış;
- Gelen parçaların kabul edilebilirlik oranında % 95.5'e varan bir artış ve
- Pazar payında % 20'lik artış.

Öte yandan, kıyaslama tekniği bir yönetsel araç olarak 1980'lerde iş dünyasına girmiş olmakla birlikte, başka formlarda daha önce de kullanılmış ve başarı sağlamış bir yöntemdir. 1912 yılında Chicago mezbahasına yaptığı bir gezi sırasında etleri kesen kasaplar› izleyen Henry Ford'un, bu gezi sırasında çağdaş anlamda ilk kıyaslama tekniği düşüncesini ve uygulamaya yönelik ilk oluşumları zihninde yarattığı söylenebilir. Bu gezi sırasında Ford, tavandaki ray üzerinde ilerleyen çengellere asılı karkas üzerinde çalışan her

kasabın, kendisiyle ilgili işi tamamladıktan sonra karkası diğer kişiye iletildiğini gözlemlemiştir. Mezbaha turu sonunda Henry Ford, uygulamadan etkilendiğini belirtmiştir. Aradan altı ay gibi bir süre geçtikten sonra dünyanın ilk montaj hattı, Ford'un Highland Park fabrikasında çalışmaya başlamıştır. Ford, mezbahada gördüklerini montaj hattına aktarmıştır. Örneğin, vidayı bir işçi takmakta, diğeri sıkmakta, bir diğeri ise kontrol etmektedir. Bu düşünce otomotiv endüstrisinde bir devrime yol açmıştır (Deniz, 1995: 22). Ford, günümüzde otomobil sektöründe kıyaslama tekniğini bilimsel olarak uygulayan ilk işletme olarak bilinmektedir (Aktan, 2004).

Kıyaslama tekniği, geçen zaman içinde büyük bir değişim göstermiş; örgütlerin kıyaslama çalışmalarının artması uygulamada bazı değişikliklere neden olmuştur. İlk yapılan kıyaslama çalışmalarında amaçlar, yoğunlukla, tek bir örgüt fonksiyonunun dikkate alınması, maliyete odaklanma, rakiplerin performansının ölçülmesi ve daha yüksek hedefler oluşturma vb. iken; yakın dönemli çalışmalarda, rakip olmayan ve başka sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin işletme süreçlerini nasıl iyileştirdiğini öğrenmeye dönük amaçlar ön plana çıkmaktadır (Clarke ve Manton, 1997: 248; Andersen ve Camp, 1995: 21). Benzer bir yaklaşımla Zairi (1992), kıyaslama tekniğine ilişkin iki farklı yaklaşımdan bahsetmektedir: Bunlardan birincisi, maliyet azaltmayı amaçlamaktadır. Diğeri ise, işletmenin bütünsel performansı ile ilgilenen ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yeni uygulamaların araştırılmasını içeren yaklaşımdır. *Birinci yaklaşım* – daha çok kıyaslama tekniğine ilişkin ilk çalışmalarda rastlanmaktadır - işletmeler tarafından, daha ziyade kısa dönemli iyileştirmeler sağlamak için tercih edilmektedir. *İkinci yaklaşım* ise, en üstün performans düzeyine ulaşabilmek için, işletme dinamiklerini iyi anlamayı ve böylece kıyaslamadan daha büyük yararlar elde etmeyi amaçlamaktadır (Zairi, 1992: 178).

Kıyaslama tekniği, işletmelerde geleneksel anlamda yürütülen performans karşılaştırmalarını yeniden canlandırmış ve bunlara yeni bir boyut kazandırmıştır. Günümüzde Xerox, Motorola, Ford Motors, IBM, Du Pont, Texas Instruments, General Motor ve AT&T gibi büyük kuruluşlar, örgüt performansını yükseltmek için bu tekniği bir yönetim aracı olarak bünyelerinde uygulamaya başlarken (Fong, Cheng, Ho, 1998: 407);

kıyaslama, bu gibi pek çok başarılı işletmenin performans iyileştirme süreçlerinin sistematik bir bölümü haline gelmiştir (Özer, 1999: 16).

### 3.2 Kıyaslama Tekniğinin Uygulanmasında Yaşanan Güçlükler

Yazın incelemesinden elde edilen bulgular, kıyaslama tekniğinin etkin bir şekilde yürütülmesini önleyen çeşitli faktörlerin varlığına dikkat çekmektedir. Konuya ilişkin farklı yazarların araştırma sonuçlarını ortaya koyan bu faktörler, uygulamaya konu olan fonksiyonel düzey ne olursa olsun, kıyaslamaya yön verecek niteliktedir.

Yazın incelemesinde, kıyaslama tekniğinin, işletmelerin performans düzeylerindeki farklılığı yaratan özelliklerin belirlenmesine imkân verdiği belirtilmektedir. Performans düzeyinde farklılığı yaratan özellikler, belli bir örgüt kültürü ve iş süreçleri kapsamında oluşmuş ve işlerlik kazanmış uygulamalardır. Diğer yandan hiçbir örgüt, nitelik yönünden bir diğerinin aynısı olmadığı için, bir örgüte uygun metot ve uygulamalar, başka birinde aynen uygulanamamaktadır. Bu yüzden kıyaslama, kopyalamak veya taklit etmek olarak algılanmamalıdır. Çünkü böyle bir algılama, işletmeler arasındaki kültürel farklılıkların işin dışında kalmasına neden olacak ve uygulamalarda sorunlara yol açacaktır (<http://www.skgk.beykent.edu.tr/BENCHMARKING.htm>, 15.09.2004).

Drew (1997), buna benzer bir yaklaşımla, çeşitli formlardaki kıyaslama çalışmalarının birçok alanda başarılı olduğunu tespit etmiş, ancak bu konuda bazı potansiyel engellerin bulunabileceğine de dikkat çekmiştir (Drew, 1997: 437). Smith (2000) bu çerçevede, kıyaslama tekniğinde yaşanan sorunların çoğunlukla kaynak kullanımı, özellikle de zaman ve personel kaynaklarından ileri geldiğini belirtmekte ve tekniğe ilişkin diğer sorunları; uygun olmayan kıyaslama ortağının seçimi ve hassas veya gizli olarak görülen bazı bilgilerin açıklanmasında isteksiz davranılması, olarak sıralamaktadır (Smith, 2000: 374).

Bergin vd. (2000) de, başarılı bir kıyaslama çalışmasını ciddi biçimde engelleyen unsurlar olarak; “etkin iletişim eksikliği, değişim korkusu, yetersiz eğitim, süreçten çok



rakamlara odaklanma, müşteri odaklılıktan uzak olma ve işgörenlerin direnç göstermesi” (Bergin, Jago, Deery, 2000: 30) gibi olgular sıralamaktadır.

Daniels (1996) ve Rodwell vd. (2002) de, benzer şekilde, kıyaslama tekniğini yerine getirmenin oldukça zor bir iş olduğunu belirtmekte ve buna neden olarak; benzer uygulamalara sahip olan örgütleri tespit etmenin ve etkili bir karşılaştırma için onlardan yeterli düzeyde detaylı bilgi almanın – özellikle de kıyaslanan örgüt rakip bir işletme ise – güç bir iş olduğunu göstermektedirler (Daniels, 1996: 18; Rodwell, Lam, Fastenau, 2000: 357).

Amerikan Verimlilik ve Kalite Örgütü de, 1990’lardan beri yaygın bir şekilde kullanılan bu yöntemin, günümüzde kullanım alanının daha da genişlediğini belirtmekte; ancak en iyi uygulamaların tespit edilip, bir örgütten diğerine aktarılmasının kolay bir iş olmadığını ifade etmektedir. Szulanski (1996), bunu engelleyen temel nedenlerin, örgüt kültürü ve iletişim olduğunu savunmaktadır. Zirâ bazı durumlarda, bir işletmedeki çalışanın, diğer bir işletme çalışanını – özellikle bilgi iletme yolu oldukça karmaşık ise – tam anlamıyla anlaması mümkün olmayabilmektedir (Hyland ve Beckett, 2002: 293). Bu güçlüğü ortadan kaldırmanın bir yolu, danışmanlık firmalarının deneyimlerinden yararlanmaktır. Zirâ, kıyaslama konusunda uzmanlaşmış firmaların desteği çoğu kez daha iyi sonuç verebilmektedir (Daniels, 1996: 18).

DeToro (1995) ise, kıyaslama tekniğinin uygulanmasında sık rastlanan hataları; “doğru planlama eksikliği, uygun olmayan performans ölçülerinin belirlenmesi, kıyaslama takımında uygun olmayan işgörenlerin görevlendirilmesi, kıyaslama çalışmalarında derinliğin olmayışı (yüzeysellik), uygun olmayan veya yanlış veri toplama metotları ve kıyaslama konusunda tüm çalışanların katılımının sağlanamaması” şeklinde sıralamaktadır (Brah, Ong ve Rao, 2000: 261).

Davies ve ve Kochbar (1999) ise, kıyaslama tekniğinin etkin bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen diğer faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Davies ve Kochbar, 1999: 28-29):

*İşletme Ziyaretlerinin Yanlış Algılanması:* Örgütlerde sıklıkla yapılan işletme ziyaretlerinin, kıyaslama anlamına geldiğine ilişkin yaygın bir kanı bulunmaktadır. Ancak,

biçimsel olmayan işletme ziyaretleri, sorunlar üzerinde farklı bakış açıları kazandırma ve değişim arzusu yaratma açılarından faydalar sağlamakla birlikte; yalnızca gözle görülebilir uygulamaların uyumlaştırılması ile sınırlı kalmaktadır. Doğrudan doğruya ve somut biçimde görülemeyen yönetim uygulamaları, bu ziyaretlerde incelenememekte ve ne yazık ki bunlar, çoğunlukla en yüksek faydayı sağlayan uygulamalar olmaktadır.

*Endüstriyel Körlük:* Yapılan araştırmalarda, kıyaslama çalışmalarına ilişkin olarak, karşılaştırılabilir bilginin elde edilebilmesinde, aynı endüstriden bir işletme ile karşılaştırma yapılması gerektiği yönünde bir inanışın olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin, kendi bünyelerine diğer iş çevrelerinden aktarabilecekleri bilgi ve uygulamaları öğrenememelerine neden olmaktadır.

*Kıyaslama Tekniğinin Rekabet Analizi Olarak Değerlendirilmesi:* Daha önce de belirtildiği gibi, kıyaslama uygulamalarının rekabet analizi olgusuyla karıştırılması sık rastlanılan bir yanılgı oluşturmaktadır (Bergin, Jago, Deery, 2000: 28). Ne var ki kıyaslama, rekabet analizinden farklı bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü kıyaslamada, mutlaka rakiplerle karşılaştırma yapmaya ihtiyaç yoktur. Öyle ki, kıyaslama çalışmalarından elde edilen faydaların büyük bölümünün farklı sektörlerden elde edildiği tespit edilmiştir (Davies ve Kochbar, 1999: 29).

*Bulguların Eksik Uyarlanması:* Kıyaslama çalışmalarından elde edilen sonuçların uygulamada kullanılmadığı görülmektedir. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Uygulamaya ayrılan sürenin çok uzun olması ve bu nedenle, değişime dönük istek ve heyecanın zamanla azalması;
- Önerilerin hayata geçirilebilmesi için gerekli finansal kaynak yetersizliği;
- Yeni bir krizin ortaya çıkması ve bu krizi çözme çabalarının, kıyaslamaların yerini alması.

*Planlama Eksikliği:* Kıyaslama çalışmalarında planlama eksikliği şu şekilde kendini göstermektedir:

- Amaç ve hedeflerin açık bir şekilde belirlenememesi;
- Çok küçük faydalar getirecek ölçüde, zayıf bir konu/ortak seçimi;
- Çok iddialı amaçlar ve hedefler belirlenmesi;

- Planı uygulamak için finansal kaynak ve zaman yetersizliği.

*Kıyaslama İhtiyacının Duyulmaması:* Kıyaslama tekniğine ilişkin yapılan araştırmalar, işletmelerin gerçekte olduğu konumdan daha iyi oldukları ve kıyaslama ihtiyacı duymadıklarına ilişkin inancın geçerli olduğunu göstermektedir. Bu inanç tehlikelidir; çünkü bu durum, işletmenin değişime dönük bir ihtiyaç duymadığı anlamına gelir. Müşteri hakimiyetinin en üst noktada olduğu günümüzün iş dünyasında bu görüş, işletmeyi pazar payını terk etmeye zorlayacaktır.

*İşletmenin Benzersiz Olduğu İnancı:* Kıyaslama tekniğinin uygulanmasında yaşanan güçlüklerden biri de; işletmelerin, kendi ürünlerinin ve süreçlerinin benzersiz olduğu ve bu nedenle başka biriyle kıyaslama yapmalarının olanaksız olduğu inancını taşımalarıdır. Bu inanç, işletmenin genel süreçlerinin tanımlanmasına olanak verecek bir sürecin varlığı düşüncesini ortadan kaldırmaktadır.

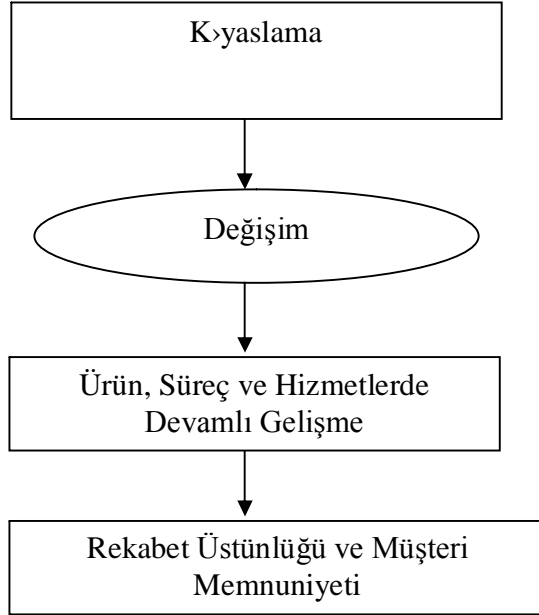
*İşletmenin Kendi Sürecini Yeterince Tanımaması:* Kıyaslama tekniğinin uygulanmasında karşılaşılan en yaygın hatalardan bir diğeri, işletmenin kendi sürecini iyi anlamadan bir başka örgütü kıyaslamaya çalışmasıdır. Kıyaslama tekniğinde, başkalarından yararlı bilgiler elde etmek için, işletmenin öncelikle kendi sürecini ayrıntılı olarak incelemesi ve anlaması gerekmektedir. Böyle bir uygulama, işletmenin kendi bünyesinde neyi, nasıl yaptığını belirlemesine imkân verir; bununla birlikte sorunları, güçlü ve zayıflarını görebilmesine olanak sağlar. Böylece, diğer işletmelerden öğrenmek istenilenleri tam olarak belirleyebilme imkânı doğar (Grayson, 1992: 142).

### 3.3 Kıyaslama Tekniğinin Amacı ve Yararları

Genel olarak bakıldığında kıyaslama, rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır. Bu yönetsel araç kullanmanın öncelikli amacı, “rekabet üstünlüğü” elde etmektir. Diğer bir deyişle, dünyadaki lider örgütlerden edinilen bulgular, bu tekniğin esas itibarıyla rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanıldığını göstermektedir (Hutton ve Zairi, 1995: 399). Benzer şekilde

Brah vd. (2000) de, kıyaslamaya temel itici güçlerinden biri olarak “rekabetçi olmak” olgusunu göstermekte ve piyasada kalabilmek için, özellikle rakip işletmeler arasında mükemmeli arayışa yönlendiren şiddetli rekabet ortamının etkili olduğunu belirtmektedir (Brah, Ong, Rao, 2000: 261). Rekabetçi üstünlük olgusu, örgütler için ayrı bir önem taşır. Buna ulaşmak ise, işletmelerde en iyi uygulamalara ilişkin süreçlerin nasıl işlediğini anlamak, onların neden daha iyi olduğunu ve çabaların nereye yönlendirilmesi gerektiğini kavramakla mümkündür (Zairi, 1994: 11). Kıyaslama tekniğinde, rakipleri yakalamakla yetinmeyip, onları aşmak ve “en iyi” olabilmek en büyük hedeftir (Akat vd., 2002: 135).

### Şekil 11: Kıyaslama Tekniğinin Amacı



**Kaynak:** Mike Newell, (1992), “Comparative Testing”, **Total Quality Management**, June, s. 146.

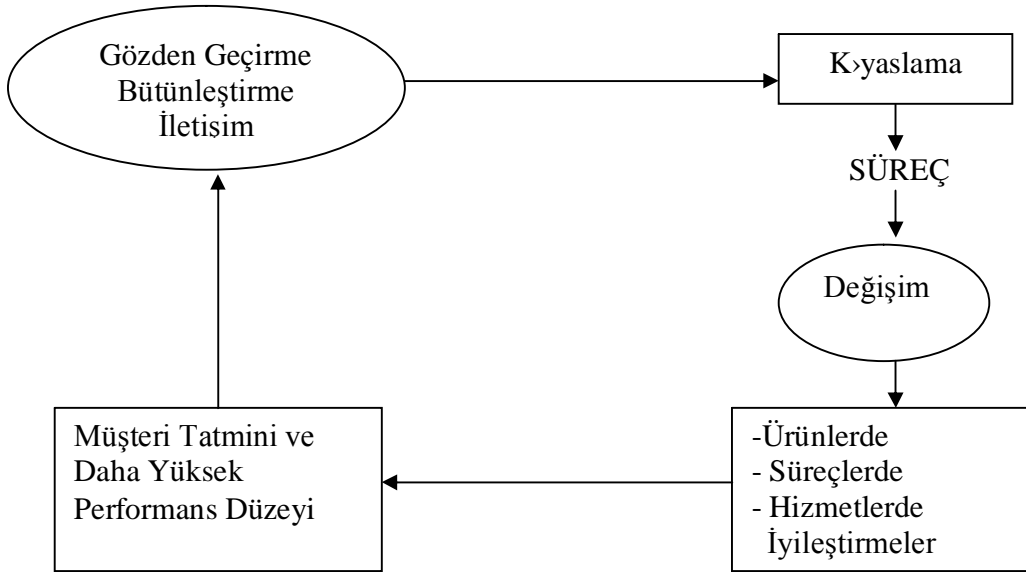
Newell’in (1992) kıyaslama amacını gösteren şekline paralel olarak, Freytag ve Hollensen (2001) de, kıyaslama tekniğinin amacını, “müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için işletmenin ürün ve süreçlerini geliştirmek”, olarak tespit etmişlerdir. Onlara göre kıyaslama yaklaşımında, en iyi uygulamaların tespit edilmesi ve işletme

performansını geliştirmek amacıyla örgüte uyarlanması amaçlanmaktadır (Freytag ve Hollonsen, 2001: 25).

Ne var ki, kıyaslamay› salt böyle bir amaçla sınırlamak da yeterli olmayabilir. Çünkü kıyaslama, sadece en iyi uygulamalara sahip şletmeleri veya şletme içindeki bölümleri bulmak değil; mal, hizmet veya sürecin temelinde yatan, sonuçlarında farklılığı yaratan düşünce ve felsefeyi anlamaktır.

İşletmelerde kıyaslama tekniğinin kullanılmasında güdülen amaçlar Şekil 12’de incelemek mümkündür.

**Şekil 12: Kıyaslama Tekniğinin Amaç Diyagramı**



**Kaynak:** Fong, Cheng ve Ho, **Ön. Ver.**, s. 409

Şekil 12’de de görüleceği gibi, şletmelerde kıyaslama tekniğinin uygulanması ile süreçlerde değişiklikler gerçekleşmekte; bu değişiklikler ürün, süreç ve hizmetlerde iyileşmelerle kendini göstermektedir. Böylece müşteri tatmini artmakta ve performans yükselmektedir. Bu sonuçlara ulaşabilmek için, tekniğin etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Wilkins (2003), bu çerçevede, başarılı bir kıyaslama çalışmasının, tekniğin düzgün bir şekilde yerine getirilmesine, kullanılmasına ve ölçülebilir sonuçların elde edilebilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir (Wilkins, 2003: 37).

Kıyaslama yapan her işletmenin hedefi, kendi sınıfının en iyisi olabilmek için sürekli gelişmeye çalışmaktır. İşletme bu hedefe ulaşmayı bir kez başardıktan sonra ise, mevcut durumunu koruyabilmenin ve bunu sürekli kılabilmenin yollarını aramaktadır. Böylece kıyaslama, işletme performansını geliştirmek için sürekli bir uğraş haline gelmektedir (Yücesoy, 2004).

Kıyaslama tekniği nispeten yeni gelişen bir yaklaşım olduğu için, bu tekniğin amaçları konusunda bazen - yukarıda da belirtildiği gibi – kavramsal karışıklıklar ve yanlış algılamalar meydana gelebilmektedir. Kıyaslama tekniğine ilişkin söz konusu yorumlamaları aşağıdaki tabloda incelemek mümkündür.

**Tablo 16: Kıyaslama Tekniğinin Amaçları İle İlgili Yorumlar**

YORUMLAR/ALGILAMALAR	GERÇEKLER
Kıyaslama yapmak, kopya çekmek veya taklit etmektir	Kıyaslama, her ne kadar başkalarından öğrenmeye dayalı ise de, bir taklit veya kopyalama değildir. Başarılı bir uygulamanın işletmeye uyarlanması ve içselleştirilmesidir.
Kıyaslama yapmak için, dikkati lider konumdaki işletmelere çevirmek yeterlidir.	Dikkatlerin, en başarılı işletmelerin ötesinde, bu başarıyı sağlayan süreçlere yönlendirilmesi gerekmektedir.
Kıyaslama, yalnızca endüstriyel üretim süreçlerinde gerçekleştirilebilir.	Kıyaslama, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi için, çok etkin bir yönetim olmanın yanı sıra; ücretlerin ödenmesi, yeni ürün geliştirme ve işgören motivasyonu gibi, çok çeşitli örgütsel süreçlerde de aynı etkinlikte kullanılabilir.
Kıyaslama hedefi olarak lider konumdaki bir işletmeyi seçmek, geleceği garanti altına almak demektir.	Kıyaslama, anlık ve bir kerelik bir yaklaşım değildir; öğrenme ve keşfetmenin sürekli bir hale getirilmesidir. Her şeyin hızlı değiştiği bir ortamda, kıyaslama, müşteri beklentilerine sürekli daha iyi cevap vermeyi, hatta bu beklentilerin önünde gitmeyi hedefleyen, uzun vadeli bir yaklaşım olarak planlanmalıdır.

**Kaynak:** A. Zeynep Düren, (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.), s. 277.

Kıyaslama tekniğinde yukarıda sözü edilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmek için, işletme tarafından ilk adım olarak, “en iyi” uygulamaların belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kıyaslama tekniğinin ilk amacı, işletmenin diğer amaçlarına ulaşabilmesi için belli bir konudaki en iyi uygulamaların belirlenmesi olmaktadır. Camp (1995), bu çerçevede, kıyaslama tekniğinin birincil amacını, “rekabet üstünlüğü sağlayacak en iyi

uygulamaların neler olduğunu tam olarak anlamak” şeklinde ifade etmekte; “örgüt için hedef belirleme”nin ise ikincil bir amacı oluşturduğunu belirtmektedir (Seçer, 2000: 27).

Kıyaslama tekniğinin bir başka amacı ise, üstün performans düzeyine ulaşmak ve bunun devamını sağlamaktır. İşletme performansının artması, aynı zamanda “en iyi” uygulamaların öğrenilmesini de sağlayacaktır. Kıyaslama tekniği, hangi işletmelerin performansının daha iyi olduğunu ve kimin en iyi uygulamalara sahip olabileceğini belirlemek için kullanılan yararlı bir araçtır (Seçer, 2000: 27).

Kıyaslama tekniğinin diğer amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Guimares ve Langley, 1994: 3; Sidi, 1995: 21; Özgen ve Ölçer, 1998: 65):

- Son kullanıcı ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek,
- Amaç ve hedefleri dış çevre koşullarını dikkate alarak belirlemek,
- Verimlilik için daha iyi ölçütler belirlemek,
- İşletmenin rekabet edebilme gücünü geliştirmek ve
- Endüstrideki “en iyi” uygulamalara sahip kuruluşlardan haberdar olmak,
- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamaya yardımcı olmak,
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan en iyi uygulamaları saptamak,
- Çalışanlarda motivasyon sağlamak,
- Maliyetleri düşürmektir,
- İşletmenin rekabet gücünü ve örgüt performansını artırmak,
- Örgüt kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek ve
- İşletme içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarmaktır.

Öte yandan, kıyaslama uygulamalarında müşterilerin önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Çünkü müşteri, mal ve/veya hizmet üretmenin temel nedenini oluşturmaktadır. Müşteri tatmin edildiği oranda ürün/hizmet yaşayacak ve ürün/hizmet yaşadıkça işletmenin devamı sağlanacaktır. Müşteri istekleri, kıyaslama tekniği kullanılmadığı takdirde ancak geçmişe bakarak, önseziler veya araştırmalar sonucu elde edilen tahminlere dayanarak tespit edilebilecektir. Oysa kıyaslama tekniği, pazarın gerçeklerinin görülmesini sağlar ve nesnel değerlendirmelerin yapılabilmesine olanak verir (Akat vd., 2002: 134-135). Diğer bir ifadeyle, kıyaslama tekniğinde önemli olan, işletmenin mal ve hizmetlerine ilişkin

olarak , bunları talep eden tüketicilerin bunlarla ilgili ne düşündüğüdür (Andersen, 1994: 14). Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, “müşteri” sözcüğünün hem iç hem de dış müşteriyi temsil ettiği. Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. İç müşteriler ise, söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır (Bolat ve Seymen, 1996: 37). Kıyaslama tekniğinin başarıyla uygulanması, her iki müşteri grubunun da memnun edilebilmesine bağlıdır. Hatta öyle ki, bu gruba üçüncü bir kişi olarak tedarikçi işletmeleri de dahil etmek gerekir. Ancak burada “tedarikçi” kavramıyla kastedilen, işletmelere mal ve hizmet üretebilmeleri için gerekli girdileri sağlayan örgütlerdir. Bu yüzden, tedarikçi işletmelerin de beklentilerinin karşılanması ayrıca önem taşır. Ne var ki, tedarikçi kavramı, işletmelerde çoğu zaman iç müşteriyi temsil eden bir olgu olarak da kullanılabilir. Örneğin, bir konaklama işletmesinde görev yapan işgörenlerin, birbirlerini, iş arkadaşı olmanın ötesinde müşteri ve tedarikçi olarak gördükleri söylenebilir. Bu durum, özellikle süreçler arasındaki girdi alışverişinde daha da somut hale gelmektedir. Örneğin önbüro departmanı, kendileri tarafından hazırlanan ve o gün giriş-çıkış yapacak odalara ilişkin çeşitli bilgilerin yer aldığı “check-in/check-out raporu”nun zamanında ve hatasız olarak kat hizmetleri departmanına iletilmesi konusundaki görevinden ötürü, kat hizmetleri departmanının tedarikçisi konumundadır. Benzer şekilde, kat hizmetleri departmanı da, giriş-çıkış işlemi tamamlanan odaları bu rapor üzerinde zamanında ve eksiksiz olarak işaretleyerek karşı tarafın tedarikçisi olma işlevini yerine getirmektedir (Bolat ve Seymen, 1996: 38).

Kıyaslama tekniği, işletmelere pek çok açıdan fayda sağlayan etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Coopers & Lybrand danışmanlık şirketi tarafından en iyi 100 işletme üzerinde yapılan ve Times (1995) dergisinde yayınlanan bir araştırmada, kıyaslama tekniğinin yararları şu şekilde tespit edilmiştir (Longbottom, 2000: 103):

- Kıyaslama, verimlilik iyileştirmede etkili bir araçtır;
- Çalışanların motivasyonunu artırır;
- Örgüte yeni anlayışlar kazandırır;
- İşletme performansını iyileştirmeye yardımcı olur.



Brah, Ong ve Rao (2000), uygun bir şekilde yürütülen kıyaslama çalışmasının; esneklik, kalite, maliyetler, sunum ve müşteri tatmini alanlarında sürekli gelişmeye öncülük ederek bir örgütte önemli değişikliklere yol açabileceğini ifade ederken; Voss vd. (1997), kıyaslama tekniğinin, bir işletmenin rakiplerine oranla güçlü ve zayıf yanlarını anlama derecesini artıracığını ve böylece performans hedeflerine ulaşma çabasına düzenli bir yol göstereceğini belirtmektedirler (Brah, Ong, Rao, 2000: 261-262).

Kıyaslama tekniğinin işletmelere sağlayacağı diğer faydalar şu şekilde özetlenebilir (Daniels, 1996: 18; Zairi, 1994: 13; Sidi, 1995: 21; Loosemore ve Hsin, 2001: 465; Özgen ve Ölçer, 1998: 66; [http://www.coskunoz.com.tr/turkish/sosyal\\_1\\_1.html](http://www.coskunoz.com.tr/turkish/sosyal_1_1.html), 12.11.2004):

- Kıyaslama her şeyden önce işletmeye, işletmenin kaynak kullanım düzeyi, işletme içindeki mevcut bölümlerin ve işletme dışındaki potansiyel rakiplerin durumu gibi daha birçok konuda yararlı bilgiler sağlar,
- İşletmeye, konusunda en iyi olan örgütler düzeyine ulaşma, hatta onları geçme olanağı yaratır,
- Yeni uygulamalar ve iş yapma usullerini tespit ederek, önemli atılımların gerçekleşmesine olanak sağlar,
- Müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılamaya imkân verir,
- Yöneticilere, işletme performansının hangi düzeyde olduğunu görebilmelerine olanak verir,
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda, zaman ve para tasarrufu sağlar,
- Hem ölçülebilir performans hedeflerinin belirlenmesi hem de ürün ve süreç tasarımı için fikirlerin oluşmasına katkıda bulunur ve
- İşletme içerisinde iyileştirilip geliştirilecek alanların saptanmasına yardımcı olur.

Kıyaslama tekniği, işletme amaçlarını başarabilmek için önemli bir araçtır. Lincoln ve Price (1996), kıyaslama çalışmasının uygun bir şekilde yerine getirilmesi halinde güçlü bir rekabet aracı olabileceğini; tam tersi bir durumda, yani tekniğin yanlış kullanılması halinde ise, büyük bir maddi kaynak israfına neden olabileceğini belirtmektedir (Lincoln ve

Price, 1996: 33). Bu teknik, örgütsel stratejilere paralel olarak doğru kullanıldığında son derece etkili olur. Ancak bütün kalite faaliyetlerini veya yönetim süreçlerini değiştirebilecek, yani her derde devâ olacak bir araç değildir. İşletmeler her şeye rağmen, hangi pazarlara hizmet vereceklerini ve hangi rekabet üstünlüklerini kullanmayabileceklerini belirlemek zorundadırlar. Bu nedenle, işletmenin güçlü yönlerini geliştirmek ve zayıf yönlerini en az düzeye indirmek için hazır veya olası fırsatları önceden tespit etmesi ve yine hazır veya olası risk ve tehditlerden korunabilmesi gerekir. Kıyaslama tekniğinin işletmelere bu aşamada önemli faydalar sağladığı söylenebilir (Halis, 2001: 55-56).

### 3.4 Kıyaslama Tekniğinin Türleri

Kıyaslama tekniğinin sınıflandırılmasına ilişkin yazın incelendiğinde, bu konuda araştırma yapan yazarların bakış açılarına göre farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu yönetsel aracın nasıl sınıflandırılması gerektiğine geçmeden önce, bazı yazarların bu konudaki sınıflandırmalarına kısaca değinmenin yararlı olacağı kanısındayız.

Michael J. Spendolini (1992), “The Benchmarking Book” adlı kitabında kıyaslama tekniğini üç farklı türde incelemiştir. Bu türler (Spendolini, 1992: 16-20):

- İçsel Kıyaslama,
- Rekabetçi Kıyaslama ve
- İşlevsel (Jenerik) Kıyaslama’dır.

Yönetim disiplini üzerinde araştırma yapan yazarlara bu konuda önemli yol gösteren ve kıyaslama tekniği yaklaşımına ilişkin ilk kitabın yazarı olan Robert C. Camp ise, “jenerik kıyaslama”yı ayrı bir biçimde ele alarak dört tür kıyaslama çalışmasından bahsetmektedir. Bunlar (Camp, 1989: 61-65):

- İçsel Kıyaslama,
- Rekabetçi Kıyaslama,
- İşlevsel Kıyaslama ve
- Jenerik Kıyaslama’dır.

Miller, Meyer ve Nakone'nin kitaplarında ise, kıyaslamaya ilişkin dört türden söz edilmekte, ancak sınıflandırma anlayışı biraz farklılık göstermektedir. Bundan önceki sınıflandırmalarda dikkate alınan nokta, kıyaslama ortağının "kim ve nerede" olduğuna dayalı iken; bu sınıflandırmada, kıyaslama tekniğinin "neye" yönelik olduğuna dikkat edilmektedir. Söz konusu yazarların bakış açılarına göre kıyaslama türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Özer, 1999: 46):

- Ürüne Yönelik Kıyaslama,
- İşlev veya Sürece Yönelik Kıyaslama,
- En İyi Uygulamalara Yönelik Kıyaslama ve
- Stratejik Kıyaslama'dır.

Türkçe yazında ise, örnek oluşturması bakımından Gültekin Yıldız'ın sınıflandırması verilebilir. Yıldız (2002), çalışmasında kıyaslama tekniğini dört farklı türe ayırarak sınıflandırmaktadır. Bunlar (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002: 186-188):

- İşletme İçi (Internal) Kıyaslama,
- Rekabetçi (Competitive) Kıyaslama,
- Fonksiyonel (Functional) Kıyaslama ve
- Özgün (Generic) Kıyaslama'dır.

Demirdöğen ve Küçük (2003), kıyaslama tekniğini iki gruba ayırarak sınıflandırmaktadır. Bunlar (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 311-313):

- Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri (İşletme İçi Kıyaslama, Rekabetçi Kıyaslama, Fonksiyonel Kıyaslama, Jenerik Kıyaslama) ve
- Odaklanılan Konuya Göre Kıyaslama Türleri (Ürün Odaklı Kıyaslama, Süreç Odaklı Kıyaslama, Performans Odaklı Kıyaslama, Stratejik Kıyaslama)'dir.

Yazındaki araştırmacıların farklı bakış açıları da temel alınarak (Özer, 1999: 46; Bumin, Erkutlu, 2002: 91-92; Demirdöğen, Küçük, 2003: 311-313; Fong, Cheng, Ho, 1998: 410), kıyaslama tekniğine ilişkin üçlü bir sınıflandırmanın yapılmasının yararlı olacağı inancındayız. Kanımızca, kıyaslama tekniğinin farklı yönlerini en uygun şekilde içine alabileceğini düşündüğümüz bu sınıflandırma şu şekildedir:

- a) Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama
- b) İşletmenin Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama ve
- c) İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama

### 3.4.1 Seçilen Ortağa Göre Kıyaslama Türleri

Seçilen ortağı dikkate alarak kıyaslama tekniği sınıflandırılırken beş çeşit kıyaslama türü ile karşılaşılmaktadır. Bunlar:

- İşletme İçi Kıyaslama,
- İşletme Dışı (Sektörel) Kıyaslama,
- Sektör Dışı Kıyaslama,
- Jenerik Kıyaslama ve
- Küresel Kıyaslama'dır.

#### 3.4.1.1 İşletme İçi Kıyaslama

İşletme içi kıyaslama, en basit şekliyle, örgütün farklı birimlerindeki benzer süreçlerin (Bhutta ve Huq, 1999: 257; Longbottom, 2000: 99; Zairi, 1992: 181) veya çok uluslu işletmelerde örgüte bağlı çeşitli zincirlerde farklı şekillerde yürütülen uygulamaların karşılaştırılması (Deniz, 1997: 15), anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifadeyle, faaliyetlerini birden fazla işletme, departman ya da ülkede sürdüren işletmelerde görülen bu kıyaslama türü, bir birimde geliştirilmek istenen herhangi bir uygulamanın, daha uygun olduğu düşünülen diğer bir uygulamayla karşılaştırılması, olarak tanımlanmaktadır (Dalay vd., 2002: 186).

Bazı işletmelerin, örgüt içindeki bölümlerinde veya şubelerinde bir takım işlevlerin, süreçlerin ya da işlemlerin daha etkin yürütüldüğü görülebilir. Böyle durumlarda, iyileştirilmesi düşünülen alan için, öncelikle bu işletme veya bölümlerle kıyaslama yapmak gerekir (Özer, 1999: 56).

İşletmelerde kıyaslama tekniğine, örgüt içinde ve/veya işletmeye bağlı farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başlanması alışılmış bir uygulamadır. Zirâ kıyaslama tekniği, öğrenme sürecinin “evde başlaması” felsefesine dayanmaktadır (İçli, 2001: 176). Bir başka deyişle, işletme içi kıyaslama, en kolay kıyaslama yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Freytag ve Hollensen (2001), buna neden olarak, birçok örgütün kendi içinde benzer fonksiyonlara sahip olmasını göstermektedir (Freytag ve Hollensen, 2001: 26). Pek çok örgüt, kıyaslama tekniğine ilişkin faaliyetlerine işletme içi kıyaslama türünü kullanarak başlamaktadır. Bunun altında yatan fikir, işletmenin, kıyaslama tekniğinin nasıl uygulanabileceğini en kolay ve en ucuz bu şekilde öğrenebileceğidir.

Örgütlerde işletme içi kıyaslama türünün tercih edilme nedeni veya bu kıyaslama türünün üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 196-198):

- Bu yöntem, örgüt dışı kıyaslama ortağı arama ve bulma gücünü ortadan kaldırmaz.
- İşletmenin farklı bölümlerinde yürütülen benzer faaliyetlerin kıyaslanması, örgüt içi gelişimi destekler, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlar (Halis, 2001: 569).
- İşletme içi kıyaslamada, yabancı bir örgütü kıyaslama konusunda ikna etme ve doğru bilgilere ulaşabilme zorunluluğu yoktur. İşletme içinde bu tür zorlayıcı sınırlamaların ortadan kalkması sonucu, kıyaslama tekniğini yürütmek ve bilgi toplamak daha kolay olmaktadır.
- Bu yöntem, işletmenin kıyaslama tekniği konusunda önemli bir deneyim elde etmesini sağlar. Bu ise, bir sonraki aşama olan işletme dışı kıyaslama çalışmalarında, işletme yönetimini ve çalışanları teşvik etmede etkili olur.
- Bu yöntem ayrıca, işletme dışı kıyaslamaya olan ihtiyacın belirlenmesine de olanak sağlar. Çünkü işletmelerin, kendi mevcut durumlarını bilmeden başkaları hakkında bilgi toplamaları ve karşılaştırmalar yapmaları mümkün değildir. Bu durum, işletmelerin öncelikle kendi mevcut uygulamalarını incelemelerini zorunlu kılmaktadır (İçli, 2001: 176).

İşletme içi kıyaslama türünün tüm bu üstünlüklerinin yanında, bazı sakıncalarından da bahsetmek gerekir. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Fisher, 1998: 18-19):

- Bu kıyaslama türü, daha çok büyük işletmelerde uygulanabilir. Zirâ, küçük ölçekli bir işletmede karşılaştırılabilir benzer süreçler/fonksiyonlar bulabilmek oldukça güçtür.
- Örgütte işletme içi kıyaslama türünü kullanarak karşılaştırılan süreçlerin verimlilik düzeyleri bir kez eşitlendikten sonra bu süreçleri daha da geliştirmek mümkün olmayabilir. Böylece bu kıyaslama türü, örgütsel gelişmeyi sürdürme dürtüsünü ortadan kaldırabilir.
- Bu tür kıyaslama tekniğinin bir diğer önemli sakıncası ise, işletme içi kıyaslamayı tek başına bir yöntem olarak uygulayan işletmenin içe kapanık bir görüntü çizmesidir. Örgüt bu tekniği, bir sonraki aşama olan işletme dışı kıyaslama çalışmalarına geçişte bir basamak olarak görmedikçe, yapılan çalışmalar işletmeye önemli bir katkı sağlamayacaktır (Freytag ve Hollonsen, 2001: 26).
- İşletme içi kıyaslama türünde, öğrenmeye ve performansı iyileştirmeye olanak sağlayacak uygulamalar oldukça sınırlıdır. Kıyaslama tekniğinde bu türü kullanan işletmeler bir süre sonra, örgüt içinde öğrenecekleri fazla bir şey kalmamasından dolayı diğer kıyaslama türlerine yöneleceklerdir (Pekdemir, 2000: 24).

#### **3.4.1.2 İşletme Dışı (Sektörel) Kıyaslama**

Bu tür kıyaslama tekniği, aynı sektörde faaliyet gösteren rakip veya rakip olmayan işletmeleri kapsar (Fong, Cheng, Ho, 1998: 409; Longbottom, 2000: 99). Sektörel kıyaslama tekniğinde, karşılaştırmaya konu olan işletmeler, yapılarında, standartlarında ve kullandıkları teknik dilde benzerlikler olan aynı faaliyet alanındaki örgütlerden seçilir (Seçer, 2000: 11).

İşletme dışı kıyaslamada, kıyas ortağı olarak seçilen örgüt, aynı sektör içinde olmak koşuluyla, farklı faaliyet alanı içinde olabileceği gibi, farklı bir büyüklükte de olabilir. Örneğin, ağırlama sektöründe faaliyet gösteren bir “otel işletmesi”, müşteri memnuniyetine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetleri bir “hastane” örgütünün benzer uygulamaları ile kıyaslayabilir. Benzer şekilde, bir yiyecek-içecek hizmetleri (catering) işletmesi de, gıda güvenliğine ilişkin olarak yürüttüğü faaliyetleri, bir otel örgütünün yiyecek-içecek departmanındaki uygulamalarla kıyaslayabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 199). Tüm bu örneklemelerin ortak noktası, yani, gerek hastane ve otel işletmesinin gerekse yiyecek-içecek işletmesinin, “ağırlama” sektörünün birer parçaları olmaları ve bu alanda faaliyet göstermeleridir.

İşletme dışı kıyaslama tekniğinin üstün yönü, benzer sektörde faaliyet göstermenin sağladığı bilgi paylaşımı ve kıyas ortağı bulmayı kolaylaştırmasıdır. Öte yandan sektörel kıyaslama, aynı sektör içinde karşılaştırma yapmaya olanak verdiği için, elde edilen verilerin işletmeye uyarlanması daha kolay olmaktadır. Ayrıca bu kıyaslama türü, işletmenin aynı sektörde faaliyet gösteren benzer kuruluşlara göre mevcut durumunu görmede ve sektörde kendi yerini belirlemede fayda sağlamaktadır.

İşletme dışı kıyaslamamanın sakıncalı yönü ise, bu tür bir uygulamada işletmenin sektörel bir körlük yaşayabilmesi olasılığıdır. Diğer bir deyişle, kıyaslama tekniğinin bu türü, diğer sektörlerdeki en iyi uygulamaların takip edilmesini engelleyecektir. Örneğin, işletmelerde insan kaynakları yönetimi tüm sektörlerde benzer uygulama alanları ve süreçleri olan bir faaliyetler bütünüdür. Kuşkusuz bu noktada, bir otel işletmesinin sadece ağırlama sektöründeki insan kaynakları uygulamalarını değil, diğer sektörlerdeki bu alana ilişkin en iyi uygulamaları da izlemesi yararlı olacaktır. Oysa sektörel kıyaslama buna engel olmaktadır.

### 3.4.1.3 Sektör Dışı Kıyaslama

Sektör dışı kıyaslama türü, bir işletmenin, faaliyet gösterdiği sektör dışında kalan ve en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarla, ürün, süreç, standart vb. faaliyetlerini karşılaştırarak, elde ettiği sonuçları kendi bünyesine uyarlaması, anlamına gelir.

İşletmelerin kendi faaliyet sonuçlarını, aynı sektörde yer alan rakip ve/veya rakip olmayan işletmelerin sonuçları ile karşılaştırması kuşkusuz önemlidir. Ancak sadece sektörel kıyaslama – yukarıda belirtilen güçlüklerinden dolayı - örgütleri tek başına daha iyi uygulamalara götürmeyebilir. Çünkü, aynı sektördeki örgütler birbirlerini taklit ettiklerinde, faaliyet gösterilen sektör bir süre sonra sıradan uygulamalara sahip olur. Dolayısıyla, kıyaslama çalışması yapmak için, işletmelerin mutlaka aynı sektörde yer alması gerekmeyebilir.

Sonuç olarak, işletmeler mevcut uygulamalarını iyileştirmek istediklerinde diğer sektörlerdeki başarılı uygulamaları da kıyaslayabilmektedirler. Bu kıyaslama türü, en iyi uygulamalara sahip olmakla kendini kanıtlamış, ün yapmış ve başka bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerle yapılan çalışmalardır. Örneğin, satış sürecini iyileştirmek isteyen bir gıda işletmesinin, kıyaslama çalışması yapmak için en iyi satış sürecine sahip bir gıda işletmesi bulması şart değildir. Böyle bir durumda, satış konusunda başarılı uygulamalara sahip bir otomobil firmasıyla da kıyaslama çalışması yapılabilir.

Xerox'un ilk kıyaslama çalışmalarından biri olan, “depolama siparişlerin paketlenmesi süreci”nin, sportif giysilerin katalogla satışını gerçekleştiren L. L. Bean firması ile kıyaslanması bu kıyaslama türüne iyi bir örnek oluşturmaktadır. Siparişlerin paketlenmesi işlemi, Xerox'un dağıtım sistemi içinde birkaç önemli süreçten birini oluşturuyordu ve bu sürecin otomatik hale getirilememesi, Xerox'un bünyesinde önemli bir sorun teşkil ediyordu. Xerox firması, depolama yönetimi konusunda bazı eksikliklerinin olduğunu fark edince, bir kıyaslama ortağı arayışına girmiştir. Bu iş için, faaliyet gösterilen sektörün aynı olması ya da parça yapısının benzer olması gerekmiyordu. Xerox çeşitli incelemelerden sonra, sportif giysilerin katalogla satışı gibi çok farklı bir alanda çalışan ve müşteri



taleplerini hızla ve son derece düşük bir hata ile karşılamakla ün yapmış olan L. L. Bean firması ile kıyaslama çalışmasını gerçekleştirmiştir (Pekdemir, 2000: 26-27).

Buna benzer şekilde, örneğin Motorola, ürettiği telefonların dağıtım sürecini hızlandırabilmek için, Domino's Pizza ve Federal Express Firmaları ile; IBM ise üretim sürecini iyileştirebilmek için Toyota ile kıyaslama çalışmaları sürdürmüştür (Seymen, Bolat ve 2002: 200).

Sektör dışı kıyaslama çalışmasının amacı, dünya çapında, sektör ve konu farkı gözetmeksizin; bir işi, bir süreci, bir ürünü veya bir hizmeti en iyi gerçekleştiren uygulamaların araştırılarak, örgüt bünyesine uyarlanmaya çalışılmasıdır. Sektör dışı kıyaslama, bu yönüyle tekniğe çok daha geniş bir açıdan bakmaya ve en iyi uygulamalara ulaşmaya olanak verdiği için önemli bir kıyaslama türüdür (Düren, 2000: 280).

#### **3.4.1.4 Jenerik (Genel) Kıyaslama**

Bazı işletmelerde, faaliyet gösterilen endüstri dalı ne kadar farklı olursa olsun, izlenen iş süreçleri birbirinin aynıdır. İşletmelerde bu süreçlerin isimleri farklı da olsa, işletme içinde genelde aynı amaçlara hizmet ettiği bilinmektedir (Bumin, Erkutlu, 2002: 91). Örneğin, otel işletmelerinde “müşteri siparişi yerine getirme süreci” dikkate alındığında; bu sürecin, siparişlerin alınması, siparişin hazırlanması, müşteriye servisi ve faturalama gibi çalışmaları içerdiği görülecektir. İşletmelerin büyük bir bölümü müşteri tatmini sağlamak için sayılan bu faaliyetleri yerine getirmek zorundadır. Bu türden bir süreç için kıyaslama yapılmışsa ürün ya da sektör bazında bir sınıflandırma söz konusu olmayabilir. Böylelikle, diğer ürün ya da süreçlerde olduğu gibi, siparişi yerine getirme süreciyle ilgili olarak da elektronik, kimya, gıda vb. farklı sektörler incelenebilir (Deniz, 1997: 16).

Jenerik kıyaslamada, aynı türden iş yapma şekilleri farklı işletmelerle kıyaslanır. Bir başka deyişle, jenerik kıyaslamada, farklı işletmelerdeki birbirine benzeyen iş yapma biçimlerinin karşılaştırılması söz konusudur (Freytag, Hollonsen, 2001: 26).

Jenerik kıyaslama, tamamen sektör dışı işletmelerle yapılan karşılaştırmaları içerir. Breiter ve Kline (1995) ile Cook'a (1995) göre jenerik kıyaslama, aynı endüstri dalında olma şartı aranmaksızın, benzer faaliyetler yürüten ya da benzer sorunlar yaşayan birimler veya işletmelerle karşılaştırma yapma anlamına gelmektedir (Kozak ve Rimmington, 1998: 185). Bhutta ve Huq (1999) ise jenerik kıyaslamayı, "endüstrinin en iyisine bakılmaksızın, örgütün süreçlerinin, bunları en iyi uygulayan işletmelerle kıyaslanması" olarak tanımlamaktadır (Bhutta ve Huq, 1999: 257). Bu tip kıyaslama tekniği, herhangi bir örgüt veya endüstrideki işletme uygulamalarından ziyade, iş süreçlerinde mükemmelliğe ulaşmış uygulamalara odaklanmaktadır (Umutlu, 1999: 36).

Jenerik kıyaslamada, dünya çapında başarılı olmuş işletmelerin yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunların örgüte uyarlanabilmesine yönelik çaba sarf edilir. Burada, diğer kıyaslama türlerinde olduğu gibi, doğrudan kıyaslama yapılması söz konusu değildir. Jenerik kıyaslamada, sadece "dünya sınıfı" olarak ifade edilen çok başarılı işletmelerden çeşitli araçlarla bilgi edinilmeye çalışılmaktadır (Aktan, 2004).

Jenerik kıyaslamanın hedefi, işletme ile aynı faaliyet alanı içerisinde rekabet etmeyen, ancak kendi sektöründe başarılı uygulamalarıyla liderliğe ulaşmış işletmelerin karşılaştırılabilecek süreçlerini irdelemek ve bunları örgüte uyarlamaya çalışmaktır (Fisher, 1998: 20). Bu kıyaslama türünün en önemli üstünlüğü, rekabet sorunlarıyla karşılaşılmasıdır. Öte yandan bu yöntemle, bilgiye kolay bir şekilde ulaşılabilmesi mümkün olurken, yasal sorunlarla karşılaşma olasılığı da en alt düzeye inmektedir (Dalay vd., 2002: 188). Bununla birlikte, yerine getirilmesi açısından bu yöntemin görece zor bir yöntem olduğunu da hesaba katmak gerekir. Çünkü jenerik kıyaslama, örgütteki bütün sürecin geniş bir kavramsal değerlemesini ve prosedürlerin eksiksiz bir şekilde anlaşılmasını gerekli kılmaktadır (Freitag ve Hollonsen, 2001: 26).

Jenerik kıyaslama tekniğinin diğer sakıncaları şu şekilde sıralanabilir (Seymen ve Bolat, 2002: 200-201):

- Sektör dışındaki en iyi uygulamaları belirlemek, zaman alıcı, maliyetli ve güç bir iştir.

- Farklı sektörlerden elde edilen kıyaslama verilerinin örgüte uyarlanmasında güçlükler çekilebilir.

### **3.4.1.5 Küresel Kıyaslama**

Küresel kıyaslama yöntemi, coğrafi açıdan ülke sınırlarının dışındaki bir örgüt ile yapılan bir kıyaslama türüdür. Bu kıyaslama, daha önce ifade edilen diğer tüm kıyaslama tekniği türlerini de kapsayan bir nitelik taşır. Başka bir deyişle, bu yöntem yardımıyla, ülke sınırları dışında, rakip ve/veya rakip olmayan ve sınıfta en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarla kıyaslama yapılması söz konusudur (Seymen ve Bolat, 2002: 201).

Küresel kıyaslamada, üretim, hizmet, yönetim vb. konuların daha da ötesinde, örneğin dünya çapındaki işletmeler arasındaki kültürel farklılıkların analizi, çevresel, sosyal, eğitim vb. pek çok konuda kıyaslamalar yapılması söz konusudur (Şimşek, 2002: 341-342).

Küresel kıyaslamaların en önemli üstünlüğü, küreselleşen dünyada fiziksel ve sosyo-kültürel sınırları aşarak iyi ve en iyi uygulamaları izleme olanağı sunmasıdır. En önemli sakıncası ise, ülke sınırlarını aşmanın fiziksel anlamda güçlükler neden olabilmesi, maliyetinin daha yüksek olması ve mevcut uygulamaların, ekonomik, teknolojik, siyasi ya da sosyo-kültürel vb. gibi çevre faktörlerinden etkilenebilmesidir (Seymen ve Bolat, 2002: 201).

## **3.4.2 İşletmenin Odaklandığı Noktaya Göre Kıyaslama Türleri**

### **3.4.2.1 Fonksiyonel Kıyaslama**

Fonksiyonel kıyaslama, “iki veya daha fazla işletmenin belirli fonksiyonlarının kıyaslanması” olarak tanımlanır (Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 16). Burada, sektör fark gözetmeksizin, işletme dışındaki başka örgütlerin uygulamalarının, fonksiyonlarının ve iş

süreçlerinin analiz edilerek, tespit edilen en iyi uygulamaların örgüte uyarlanmaya çalışılması söz konusudur.

Fonksiyonel kıyaslama türünün temelinde, örgütlerde yaygın olarak kullanılan fonksiyonel bölümlendirme yatmaktadır. Örneğin, bir işletmede mal ve hizmet *üretimi*, bunların *pazarlanması*, üretim için hammadde, yedek parça ve malzeme temini yani *satın alma*, faaliyetler için gereksinim duyulan finansal kaynakları araştırma ve bulma yani *finansman*, işletmenin hesap ve kayıtlarının tutulması yani *muhasebe* ayrı birer fonksiyon olarak ele alınır ve departmanlaştırılır (Eren, 2003: 231). Öte yandan, işletme fonksiyonlarının belirlenmesi, isimlendirilmesi ve görev ve sorumluluklarının tanımlanması, örgütten örgüte ya da faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık gösterebilir. Örneğin, otel işletmelerinde doğrudan doğruya üretim olarak adlandırılmış bir departman bulunmamasıyla birlikte, odalar ve yiyecek-içecek departmanları üretimin yapıldığı birimlerdir (Batman, 1999: 101-102).

Fonksiyonel kıyaslama, işletmenin doğrudan rakibi olmayan örgütlerin ürünlerinin, hizmetlerinin ve süreçlerinin incelenmesini ele alır. Amaç, kıyaslama uygulamasının yapılacağı, belirli bir konuda mükemmel olduğu herkesçe kabul edilen her hangi bir işletmedeki en iyi uygulamaları öğrenmektir.

Günümüzde işletme fonksiyonlarının verimliliği ve etkililiği, rekabet üstünlüğü elde etmede anahtar bir unsur olarak kabul edilmektedir (Hewitt, Robinson, Bennett, 1996: 4). Fonksiyonel kıyaslama yönteminin özelliği, endüstri farkı gözetmeksizin her türlü işletmeye odaklanabilmesidir. Bir başka deyişle fonksiyonel kıyaslama, her tip endüstride ve buna dahil olan her türlü işletmede uygulanabilmektedir (Şimşek, 2002: 340). Burada fonksiyonel kelimesi, bu tip kıyaslama çalışmasının üretim, pazarlama, mühendislik veya insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardaki belirli iş faaliyetleriyle ilgilenildiği anlamına gelmektedir (Yücesoy, 2004). Örneğin, iki ayrı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında pazarlama fonksiyonları içeren bir kıyaslama yapılabilir; veya otel ve hastane işletmeleri arasında, hastaların veya otel müşterilerinin kabulü ve ağırlanmasına ilişkin kıyaslama yapılabilir (Aktan, 2004). Çünkü, müşteri kabulü ve ağırlanması her iki işletmenin de (özellikle konuk tatmini açısından) önemli bir fonksiyonudur.

Diğer bir örnek olarak, Xerox'un müşteri siparişleri konusunda L. L. Bean ile yaptıkları kıyaslama çalışması gösterilebilir (Hewitt, Robinson, Bennett, 1996: 6-7). Xerox yöneticileri, müşteri siparişlerini karşılamada yavaş olmaktan şikayetçiydi. Sportif ürünlerin katalogla satışını gerçekleştiren L. L. Bean ise, "topla ve pakette" işlemini çok hızlı yapmaktaydı. Bunun sırrı, satış deposundaydı. Çünkü satış deposunda ürünler türlerine göre değil, hareketliliklerine göre düzenlenmişti. En çok hareket gören, yani talep edilen ürünler, siparişlerin toplandığı tezgaha en yakın yerlere yerleştirilmişlerdi. Xerox'un L. L. Bean'in satış deposundaki başarısından yararlanması, fonksiyonel kıyaslamaya iyi bir örnektir (Civelek ve Özkan, 2002: 279).

Fonksiyonel kıyaslama türünün üstün yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Camp, 1989: 64):

- Rakip işletmelerle kıyaslama yapılmadığından, kıyaslama yapılacak işletmeleri bulabilmek nispeten daha kolaydır.
- Bu tür kıyaslama, rakip firmaları doğrudan karşı karşıya getirme zorunluluğu taşımadığından, bilgi paylaşımı ve işbirliği olanakları daha geniştir (Freitag ve Hollonsen, 2001: 26).
- Fonksiyonel kıyaslamada, aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin olması gerekli değildir. Böylelikle daha geniş bir potansiyele sahip olunacağından, seçilecek işletme fonksiyonlarında lider firmaları bulmak daha kolay olacaktır.

Fonksiyonel kıyaslama türünün zayıf yönü olarak ise, faaliyetlerin işletme dışına kaymasından dolayı, katılım konusunda isteksiz/gönülsüz davranması gösterilebilir (Freitag ve Hollonsen, 2001: 26).

### 3.4.2.2 Süreç Kıyaslama

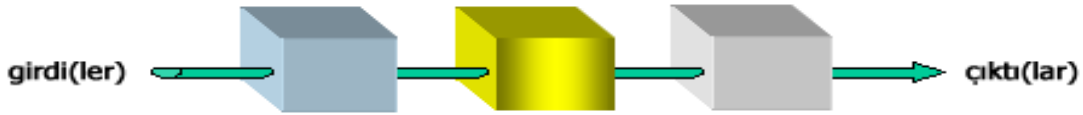
Süreç kıyaslaması, bir örgütün kendi süreçlerinin sistematik olarak diğer örgütlerle karşılaştırılması ve bu süreçlere ilişkin en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşılması için gerekli değişikliklerin yapılmasına yönelik faaliyetler bütünüdür (Halis, 2001: 56).

Süreç kıyaslaması iki şekilde uygulanır. Bunlardan birincisi, işletmedeki herhangi bir sürece ilişkin uygulamaları karşılaştırarak, söz konusu sürece yönelik performansın ortaya konmasını içerir. Bu kıyaslama, işletmenin, karşılaştırma yapılan örgüte göre ne durumda olduğunu gösterir. İkinci olarak bu yöntem, performans farklılıklarının nedenlerini belirleyerek, kıyas alınan örgüte ulaşmak veya onu geçebilmek için; işlem, yöntem ve uygulamalarda yapılması gereken değişiklikleri keşfetmeye dayanır (Halis, 2001: 56).

Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten, birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir (<http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>, 25.10.2005).

Bir başka tanıma göre süreç, bir veya daha fazla dönüşüm yoluyla, girdilerden daha yüksek değerli çıktılar üretilmesini sağlayan, birbiriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir (Seymen, 2000: 120).

### Şekil 13: Süreç Olgusu



**Kaynak:** <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>, 25.10.2005

Bununla birlikte, özellikle süreç ve fonksiyon kavramları birbiriyle karıştırılabildiği için, süreç kıyaslama ile fonksiyonel kıyaslama arasındaki farkın belirtilmesi gerekir. Örgütsel süreçler, işletme fonksiyonlarından farklı olarak yatay, dikey ve çapraz biçimde örgütsel sınırları aşabilirler. Başka bir deyişle süreç kavramının oluşturulmasında, dar anlamda tanımlanmış görevlere bağlı kalmadan ve örgütsel sınırların içinde sıkışmadan daha geniş boyutlu düşünebilmek mümkündür (Seymen ve Bolat, 2002: 203). Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin temel süreçleri, dikey organizasyon şeması üzerinde birden fazla bölüm boyunca yatay olarak akan işlemler dizisidir (<http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>, 25.10.2005). Bu süreçlerin fonksiyonel sınırlarını aşmaları; işgörenlerin günlük görevlerini yerine getirirken birden fazla süreç içinde yer alabilecekleri şeklinde açıklanabilir. Buna örnek olarak, bir otel işletmesinde

görev yapan kat hizmetleri yöneticisinin; hizmet standartları, personel çalışma tabloları, kat hizmetleri birimi harcama kontrol çizelgeleri gibi üretime konu olan çıktılara ulaşmak için, birden fazla süreçte çalışması gösterilebilir.

Süreç kıyaslaması ile, diğer örgütlerde etkin olarak yürütülen süreçlerin sahip olduğu nitelikler ortaya konmuş olur. Böylece, bu niteliklerin örgütte bulunup bulunmadığı belirlenerek uygulamaya konulabilir. Bununla birlikte, bir işletme, süreçlerini belirlemeye temel süreçlerden başlamalı ve kuruluşun ne yaptığı ve/veya ne yapmak istediğine odaklanılmalıdır. Süreç kıyaslamasında, fonksiyonel bakış açısından kurtulmak ve süreç kıyaslamasına bölüm, departman gibi dar bir çerçeveden bakmamak önemlidir. Burada önemli olan, iş ve işin nasıl aktığıdır.

Süreçlerini yeniden tasarımı alacak olan işletmelerde, kıyaslama tekniğinin kullanım nedeni, özde kendi süreç performansları ile benzer süreçlerin yürütüldüğü, özellikle lider konumdaki işletmelerin süreç performanslarının karşılaştırılmasıdır. Kıyaslama yolu ile, diğer işletmelerde daha üstün performansla çalışan süreçlerin sahip olduğu nitelikler ortaya konmuş olur. Böylece bu niteliklerin organizasyonda bulunup bulunamayacağı konusunda bir karara varılabilir.

Öte yandan, bu tekniği kullanarak süreçlerini daha iyi anlamaya ve tasarlamaya çalışan örgütlerin, yalnızca kendi sanayi kollarında değil, dünyada iyi ve en iyi olanlarla kıyaslama yapabilmesi gereklidir. Örneğin, konaklama işletmeleri verimlilik ve kârlılık konusunda dünyanın en başarılı havayolu işletmeleriyle, müşteri hizmetleri konusunda ise IBM, Sony vb. işletmelerle kıyaslama yapabilirler (Seymen, 2000: 137-138).

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir kerede gerçekleştirilecek bir çalışma değildir. ‘Sürekli İyileştirme’ olgusu, kıyaslama tekniğinin olduğu gibi, süreç yönetiminin de ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, işletmede süreç iyileştirme düşünülüyorsa, bunun bir defaya mahsus bir çalışma olmadığı, işletmedeki herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma ya da bir çalışma biçimi olduğu benimsenmelidir.

### 3.4.2.3 Örgütsel Performansa Dayalı Kıyaslama

Örgütsel performansa dayalı kıyaslama, geleneksel olarak kıyaslama tekniği türleri içinde en sık kullanılan yöntemdir. Performansa dayalı kıyaslamaların temelini, ürünlerin ya da hizmetlerin, rakip firmaların performansı ile karşılaştırılarak, aradaki performans açığının tespit edilip, en iyi performans düzeyine nasıl ulaşılabileceğine ilişkin çalışmalar yapmak oluşturmaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 312).

Örgütsel performans kavramı, çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenmişti. Bu kıyaslama türünde, örgütsel performansa ilişkin olarak daha önce belirtilen boyutlar (etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kârlılık, yenilik, kalite ve çalışma yaşamının kalitesi) baz alınarak kıyaslama çalışmaları yapılabilir. Bu kıyaslama türü, salt örgütsel performansa ilişkin sonuçların karşılaştırılmasından ziyade, bu sonuçların nasıl elde edildiği ile ilgilenmektedir.

Performansa dayalı kıyaslama, işletmenin önceden belirlediği amaçlara ne düzeyde ulaştığı ve kıyaslamayı yürüten işletmenin hangi konumda olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşır. Düzenli olarak yapılan performans ölçümleri, ölçümlerden elde edilen sonuçların hedeflerle karşılaştırılmasına imkân verdiği gibi; kendi alanında en iyi olan işletmelerle kıyaslama yoluna gidilerek, işletmenin mevcut alanda nerede olduğunu ortaya koyabilmektedir (Özdil, 2005). Bu tekniğin en önemli sakıncası ise, örgütsel performans boyutlarına ilişkin verileri diğer işletmelerden eksiksiz elde edebilmenin oldukça güç olmasıdır (Seymen ve Bolat, 2002: 206).

### 3.4.3 İlişkinin Amacına Göre Kıyaslama Türleri

#### 3.4.3.1 Stratejik Kıyaslama

Stratejik kıyaslama, faaliyet gösterdiği alanda başarılı uygulamalarıyla tanınan ve liderliğe ulaşmış örgütlerin, bu başarılarının altında yatan stratejiyi ortaya çıkarma temeline dayanmaktadır.



Genel olarak stratejik kıyaslama, işletmelerin nasıl rekabet ettiklerini gösterir. Burada amaç, yeni strateji yaratmak ve uygulamaktır. Bir başka deyişle, stratejik kıyaslama, uzun-dönem rekabetçiliğe dönük açıkların kapatılmasına odaklanır (Zairi, 1994: 17). Bu yaklaşımın temeli, stratejide bir değişime neden olmak veya yeni uygulamaları kabullenmek, olarak ifade edilmektedir (Pinar ve Taşel, 2002: 24).

Stratejik kıyaslama tekniğini uygulayan işletmenin, öncelikle, kıyaslama ortağı olarak seçtiği örgütün amaçlarıyla kendi stratejik amaçları arasında karşılaştırma yapması gerekir. Diğer bir deyişle bu kıyaslama türünü uygulayan işletmenin, rakip işletmenin ilgili konudaki başarısının sırrını öğrenmeye kalkmadan önce, bu rakibin başarıyı nasıl tanımladığını açıklığa kavuşturması gerekir (Özer, 1999: 55).

İşletmenin içinde bulunduğu rekabet koşullarının derinlemesine incelenmesini gerektiren bu yaklaşımın, örgüte iki farklı açıdan yarar sağladığı söylenebilir. Bunlar (Düren, 2000: 277-278):

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin rakip işletmelerle karşılaştırılmasına olanak vermesi ve
- İyileştirilecek süreçlerin belirlenmesine yönelik stratejik kararların alınmasında etkili olmasıdır.

Uygulamada genel olarak, daha önceki kıyaslamalarda belirtilen süreç, ürün ve/veya hizmet kıyaslamasından, stratejik kıyaslamaya doğru bir geçişin söz konusu olduğu görülmektedir. Ancak bu durum, birinin diğerine karşı daha üstün olduğu anlamına gelmemektedir. Bu kıyaslama türlerinin her birinin farklı işlevleri vardır ve bunlardan farklı bilgiler sağlanmaktadır. Örneğin, ürün/hizmet kıyaslaması, daha kesin ve özel bilgileri ortaya çıkarmakla birlikte, bu bilgilerin kısa ömürlü olmaları gibi bir riski bulunmaktadır. Özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı sektörlerde, bu bilgiler kısa sürede güncelliklerini yitirebilmektedir. Öte yandan stratejik kıyaslama ise, daha genel ve kesin olmayan bilgiler sunmaktadır. Çünkü, geleceğe yönelik ve dinamik bilgiler değişken olmaya eğilimlidir. Bu yüzden stratejik kıyaslama, uygulanması gereken ilk yöntem olmalıdır. Çünkü bu yöntem, diğer yöntemlerin de etkinliğini artıran şartları ve olanakları sağlamaktadır (Pinar ve Taşel, 2002: 24). Öyle ki, Grayson (1992), iyi bir kıyaslamanın ilk adınının “neyin kıyaslanması”

gerektiğine karar vermek” olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, bu sorunun yanıtlanması, ‘hem strateji geliştirme’ hem de ‘kıyaslanmanın planlanması’ süreçlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu ise; müşterilerin ne istediklerini eksiksiz biçimde düşünmeyi, kritik başarı faktörlerinin ne olduğunu ve onlara ulaşabilmek için gereken anahtar süreçleri anlamayı gerektirmektedir (Grayson, 1992: 141).

Brah vd. (2000), kıyaslama tekniğinin, stratejik düşünme ve değişim kapasitesinde geniş boyutlu iyileştirmelere yol açtığını ve kıyaslamacıların, stratejileri taktiksel planlara, oradan da eylemlere dönüştürebileceğini ifade etmektedir (Brah, Ong, Rao, 2000: 261-262).

Zairi (1994), ise kıyaslama tekniğinin, stratejik düşünceye yeni bir boyut eklediğini ileri sürmektedir. Yazar, sürekli olarak içsel performansın, en yoğun rekabetin yaşandığı rakiplere karşı süreç davranışının ve aynı sınıftaki en iyi işletmelerin kontrol edilmesinin, öncelikle etkin bir strateji oluşturmaya ve bunları en rasyonel şekilde uygulamaya bağlı olduğunu ifade etmektedir (Zairi, 1994: 24). Zairi (1994) ayrıca, kıyaslama tekniğinin üst düzey yöneticilere şu soruları sorma olanağı verdiğini belirtmektedir (Zairi, 1994: 17-18): Şu anda neredeyiz? Nerede olmamız gerekiyor? Oraya nasıl ulaşırız? Orada nasıl kalabiliriz?. Smith (2000) ise, kıyaslama tekniğinin stratejik planlamayı kolaylaştırdığını ve stratejik hedeflere açık bir odaklanma sağlayarak örgütün amaçlarını saptamasında yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Smith, 2000: 374). Görüldüğü gibi, kıyaslama tekniğinin uygulanması ile stratejik hedefler arasında oldukça sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

### **3.4.3.2 Rekabetçi Kıyaslama**

En basit tanımıyla rekabetçi kıyaslama, rakip işletmelerle yapılan performans karşılaştırmalarını ifade etmekte olup (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 311), rakiplerin görece performansları üzerinde odaklanmaya eğilimlidir (Min ve Min, 1996: 59). Bu kıyaslama türü, aynı pazardaki ürün, hizmet veya süreçlerde birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin performanslarını karşılaştırmayı (Freitag ve Hollonsen, 2001: 26) ve bulunan

sonuçları işletmenin yapısına uygun hale getirerek performans artışı sağlamayı içerir (Özer, 1999: 58). Örneğin, bir konaklama işletmesi, kat hizmetleri biriminde yürütülen “temizlik” sürecini, sınıfında en iyi olan rakip bir konaklama işletmesi ile kıyaslama konusu yapabilir. Bu noktada, örgütün, karşılıklı işbirliği sağlayarak, rakibinin temizlik sürecini incelemesi, kendi süreci ile karşılaştırması, bu sürecin nasıl işlediğini ve rakibin bu konuda üstün olduğu yönleri tespit etmesi gerekmektedir. Bir sonraki aşamada, işletmenin, elde ettiği verileri daha da geliştirmesi ve kendi yapısına uyarlaması söz konusudur.

Rekabetçi kıyaslama türü, kıyaslama yöntemleri arasında, bilgi paylaşımı ve işbirliği açısından en çok zorlukla karşılaşılan yöntem olarak kabul edilir. Buna neden olarak da, bu tür kıyaslamada, karşılaştırmalara dayanak oluşturacak değerli bilgi kaynaklarının çoğu zaman gizli tutulması gösterilmektedir. Bir başka deyişle, işletmelerin, üstün oldukları alanlarda rekabet gücünü kaybetmek istememeleri, bilgi paylaşımına pek sıcak bakmamalarına neden olmaktadır. Bu durum, rekabetçi kıyaslamanın zor bir iş olduğunu göstermektedir. Öte yandan rekabetçi kıyaslamada, karşılaştırma yapılması hedeflenen işletmenin belirlenmesi, diğer kıyaslama türlerine göre nispeten daha kolay olmakla beraber, burada zor olan, rakip işletmeyi kıyaslama ortağı olmaya razı etmektir (Düren, 2000: 279).

Birçok örgütün hayatta kalma şansı, rekabetteki başarı düzeyleriyle ölçülür. Bunun için, benzer ürün üreten rakipler, kıyaslanacak birim olarak seçilir. Bu durumda ürün ve süreç doğrudan karşılaştırılabilir. Ancak bilgi edinmek bu kadar kolay değildir; çünkü rakiplerin kendiliğinden özel bilgilerini paylaşmalarını beklemek yanlış olacaktır (Halis, 2001: 56). Ne var ki, bu durum da, kıyaslama tekniğinin felsefesine ters düşmektedir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi kıyaslama, karşılıklı bilgi paylaşımını gerekli kılan bir yönetim tekniğidir. Bu çerçevede rekabetçi kıyaslamada önemli olan, kıyaslamanın her iki taraf için de olumlu getirileri olabileceğinin ve en iyilerin bile öğrenebilecekleri şeyler olduğunun göz ardı edilmemesidir (Düren, 2000: 279-280).

### 3.4.3.3 İşbirliğine Dayalı Kıyaslama

İşbirliğine dayalı kıyaslama, örgütlerde bir öğrenme ortamı geliştirmeye ve bilgi paylaşımına yönelik bir kıyaslama türüdür (Fong, Cheng, Ho, 1998: 410). Bu kıyaslama türü hangi işletme ile yapılırsa yapılsın, kendisiyle ortak işbirliğine girecek işletmelerin, örgüt için performansı iyileştirici bir kaynak oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır.

İşbirliğine dayalı kıyaslamanın bu prensibi şu şekilde açıklanabilir: “Bir işletme rekabetçi ortamda varlığını sürdürürken, her konuda en iyi performansa sahip olamayacağı gibi, her konuda çok kötü bir performans göstermesi de beklenemez. Buna göre, işbirliğine dayalı kıyaslama yaklaşımı, kuramsal olarak kıyas ortaklarının seçiminde hiçbir sınırlama getirmemektedir. Buna karşılık, bu yaklaşımın başarısı, ortaklar arasında kazançların eşit bir biçimde dağılımına bağlı olmaktadır” (<http://www.skgk.beykent.edu.tr/BENCHMARKING.htm>, 15.09.2004). İşbirliğine dayalı kıyaslama, bilginin paylaşımına ağırlık verir ve bir öğrenme ortamı doğurur. Uygulamada işbirlikçi ortaklar ziyaretler düzenlemeyi tercih ederler (Fong, Cheng, Ho, 1998: 411).

Öte yandan işletmeler kıyaslama türünü seçerken, yönetim disiplinindeki durumsallık yaklaşımının prensibinden de yararlanabilirler. Durumsallık yaklaşımı; her örgütün kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyduğunu; en iyi denilebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi ya da kuralı bulunmadığını; çevresel koşullara ve örgütün durumuna göre araştırma ve inceleme yapıp en etkin yönetim sisteminin oluşturulması gerektiğini savunmaktadır (Eren, 2003: 74). Bu çerçevede, işletmeler kıyaslama tekniği türüne ilişkin seçim sürecinde, kendilerine rehber olarak; karşılıklı bağımlılık düzeyi, kıyaslama ortaklarının sayısı, karşılıklı güven derecesi, stratejik kararlar gibi temel faktörleri veya koşulları dikkate alabilirler. Örneğin, kıyaslama ortakları yüksek oranda birbirlerine bağımlıysa, ‘işbirlikçi kıyaslama’ en uygun yöntemdir. Diğer bir deyişle, bir işletmenin diğerleri üzerinde üstünlük sağlamaya çalışması durumunda ‘rekabetçi kıyaslama’ türünün seçilmesi uygun iken; tersine, eğer bilgi paylaşımı ve öğrenme ortamına gerek duyuluyorsa, ‘işbirlikçi kıyaslama’ en uygun yöntem olduğu söylenebilir (Fong, Cheng, Ho, 1998: 411).

İşbirliğine dayalı kıyaslama yaklaşımı, hangi nitelikte olursa olsun, rakip olsun ya da olmasın, aynı endüstri alanında ya da farklı sektörlerdeki bütün örgütlerin birbirleriyle karşılıklı işbirliğine girmelerini sağlayarak yararlı olmaktadır. Bu tür kıyaslama tekniğinde temel ilke, yapılan çalışmalardan karşılıklı olarak fayda sağlamadır. İşbirliğine dayalı kıyaslamamanın bu özelliği, bilgiyi elde etme ve kullanmayı çok daha kolay hale getirmektedir. Bu çerçevede, bu tür kıyaslama tekniğinin yaygınlaştırılması ve bu amacı güden örgütlerin karşılaştırılabilmesi için , ulusal, bölgesel ve hatta uluslar arası düzeyde kıyaslama birlikleri, enstitüler ve veri takas odaları kurulmuştur (Seymen ve Bolat, 2002: 208). Örneğin, Uluslararası Kıyaslama Takas Odası (The International Benchmarking Clearinghouse); bireylerin ve örgütlerin kıyaslama tekniği uygulamalarını doğru ve etkili bir şekilde yürütebilmelerine yardımcı olmak, bu çalışmalardan sağlanan faydaları artırmak ve yaygınlaştırmak ve kıyaslama tekniği konusunda bir başvuru merkezi oluşturmak amacıyla, Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından kurulmuştur. Uluslararası Kıyaslama Takas Odası'nın temel görevi, kıyaslama verilerinin sağlanması ve kıyaslama ortağının tespit edilmesinde yardımcı olmaya yönelik uygun bir ortam hazırlamaktır (Carpinetto ve Melo, 2002: 244). Dünya çapında, kıyaslama ve en iyi uygulama alanında araştırma yapan ve bilgi hizmeti sunan ve kâr amaç gütmeyen bu kuruluş (APQC), yürüttüğü çalışmalar ile işletmelere, kendilerini dünyadaki en iyi uygulamalarla karşılaştırma olanağı vermektedir (<http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/B942DEAC-917E-4200-81F5-2D065174DF75/4115/bench.pdf>, 31.10.2005).

Buna ek olarak, Uluslararası Kıyaslama Takas Odası'nın; yüz yüze iletişimde bireylere ve örgütlere yardımcı olma, elektronik iletişim kurma, en iyi uygulamaları araştıran bilgi hizmetleri, işletmelerde kıyaslama çalışmalarının başlatılması ve sürdürülmesinde yardımcı olacak kıyaslama hizmetleri, nasıl kıyaslama yapılacağı ve kıyaslamamanın geliştirileceğini anlatan eğitim programları ve çok sayıda kıyaslama mektubu, gazetesi, yayınlar, video kasetleri vb. gibi hizmetleri bulunmaktadır (Grayson, 1992: 143).

Herhangi bir alanda kıyaslama yapmak isteyen örgütler bu kuruluşa başvurduklarında, öncelikle kendilerini tanıtan bilgileri içeren bir formu doldurmaktadırlar.

Bu bilgiler, kuruluş tarafından oluşturulmakta olan veri tabanına girilmekte ve böylelikle kıyas ortağı olarak düşünülen örgüt veya örgütlerin, başvuru sahibi örgütü tanıması ve ortaklığa kabul kararını vermesi kolaylaşmaktadır. Örgüt ile ilgili verilmesi gereken bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 17: Uluslararası Takas Odası'na Başvuran Örgütlere İlişkin Tanıtıcı Bilgi Formu**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün Adı ve Tanımı (İş Alanları, Satış Alanları gibi)</li> <li>• Kıyaslamaya Konu Olacak Süreç/Fonksiyon veya Alanın Adı ve Tanımı</li> <li>• Kıyaslama Projesinin Amaçları ve Hedefleri</li> <li>• Bu Proje Aracılığıyla Elde Edilecek Bilgilerin Nasıl ve Ne Amaçla Kullanılacağı</li> <li>• (Eğer Seçilen Kıyas Ortağı Belirtilmişse) Bu Proje İçin Söz Konusu Örgütün Seçilme Nedeni</li> <li>• Bu Kıyaslama Projesine Dahil Edilmesi Hedeflenen Diğer Örgütler ve/veya Sektörler</li> <li>• (İzin Alınmışsa) Bu Projeye Katılmaya Karar Vermiş Olan Diğer İşletmeler</li> <li>• Başvuruda Bulunan Örgütün Yürütmekte Olduğu Kıyaslama Projesinde Mevcut Durumu (Örneğin, Sürecin Neresinde Olduğu)</li> <li>• Kıyaslama Sürecinin Nasıl Belgelendiği (Örneğin, Süreç Akış Diyagramı)</li> <li>• Bu Kıyaslama Türü İle İlgili Önemli Performans Ölçüleri</li> <li>• Anket Geliştirmedeki Mevcut Durumu ve Anketin İçeriği</li> <li>• Proje İçin Önerilen/İstenen Zaman ve/veya Proje Takvimi</li> <li>• Karşılıklı Bilgi Alışverişine Yönelik Olarak Önerilen Format (Soru Formu, Telefonla Görüşme, Örgüt Ziyaretleri vb.)</li> <li>• Karşılıklı Bilgi Alışverişinin Kısıtları; Önerilen Gizlilik Terimleri (Gizlilik Derecesi Olan Belgelerin Kullanımı)</li> <li>• Tüm Katılımcıların "Kıyaslama Yönetmeliği"ni İmzalayıp İmzalamadıkları veya İmzalama Konusunda İstekli Olup Olmadıkları</li> <li>• Proje Çerçevesinde Bir Danışmanlık Hizmetinden Yararlanıp Yararlanılmayacağı</li> <li>• Bu Proje Sonunda Kıyaslama Ortağının Ne Tür Faydalar Elde Edeceği</li> </ul>
---

**Kaynak:** <http://www.apqc.org/free/articles/dispatchArticle.cfm?ProductID=660>, Guidelines Benchmarking Contacts, içinde: Seymen, Bolat, (2002), **Ön. Ver.**, s. 216.

### 3.5 Kıyaslama Süreci

Kıyaslama tekniğine ilişkin yayınlanmış olan çok sayıda çalışma olmasına rağmen, Bendell vd. (1993)'nin yapmış oldukları bir araştırma, birçok işletmenin hâlâ nasıl kıyaslama yapılacağını bilmediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu yazarlar çalışmalarında, araştırma kapsamına aldıkları işletmelerin % 95'inin nasıl kıyaslama yapılacağını bilmediği sonucunu ortaya çıkarmışlardır (Chen, 1998: 114). Diğer yandan kıyaslama, oldukça uzun ve zahmetli bir çalışma olup; belli bir plan ve program dahilinde yürütülmesi gereken, belirli bir zaman gerektiren ve tek bir adımda gerçekleştirilemeyecek kadar uzun bir süreçtir.

Ancak birçok kıyaslama kitabı, ne yazık ki bu sürecin ne kadar zaman alacağını tartışma konusu yapmamaktadır. Bu nedenle, çoğu zaman kıyaslama tekniğinin 9 ile 12 ay arasında sürdüğü görülmektedir. Bu sürecin neden bu kadar uzun sürdüğü ise kafalarda soru işareti bırakabilmektedir. Bunun nedeni, kıyaslama tekniğinin hâlâ birçok işletme için nispeten yeni bir yaklaşım olmasından kaynaklanmaktadır. 9 ile 12 aylık bir sürenin bir kıyaslama çalışması için oldukça uzun bir süre olduğu söylenebilir. Çünkü, bu süreç esnasında işletmede birçok durum değişebilir. Takım üyeleri farklı bir göreve (iş alanına) atanabilir ve bu durum çalışmanın sürekliliğini tehlikeye sokabilir. Daha da kötüsü, takım yönetimi değişebilir ve aylar sonra kıyaslama çalışması terk edilebilir. Bu yüzden, kıyaslama çalışmasının hızlı bir şekilde yerine getirilmesinde fayda vardır (Lincoln ve Price, 1996: 33).

İlgili yazıda, kıyaslama tekniği sürecine ilişkin çalışmalar incelendiğinde; bu sürecin, araştırmacıların farklı bakış açılarına konu olduğu, ancak genel olarak belli bir sıraya ilişkin bir dizi çalışmayı içerdiği görülmektedir. Bu kısımda, öncelikle yazarların bu konudaki çalışmalarına kısaca değinmenin yararlı olacağı kanısındayız.

Spendolini (1992), kıyaslama sürecini beş aşamada ele alıp değerlendirmektedir. Bunlar (Spendolini, 1992: 38):

1. Neyin kıyaslamaya konu olacağına karar verme
2. Kıyaslama çalışmasını yürütecek bir ekip oluşturma
3. Kıyaslama ortakların belirleme
4. Kıyaslamaya ilişkin bilgileri toplama ve analiz etme ve
5. Harekete geçmedir.

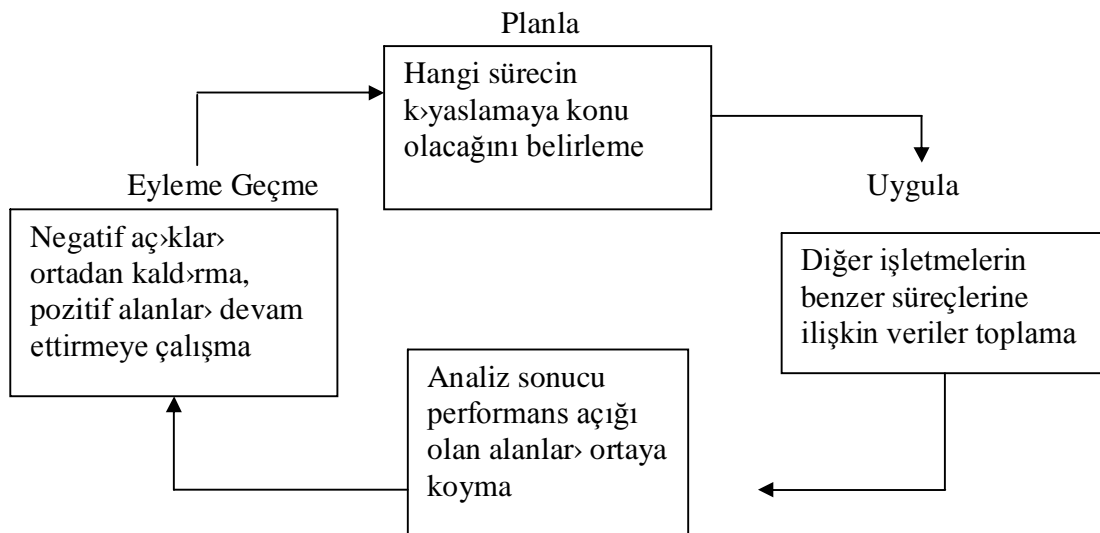
Camp (1989) ise, kıyaslama sürecini aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi beş adımda incelemektedir.

**Tablo 18: K>yaslama Süreci**

<b>PLANLAMA</b>	Neyin kıyaslamaya konu olacağını belirlemek ↓ Karşılaştırılacak işletmeleri belirlemek ↓ Veri toplama yöntemlerini belirlemek ↓
<b>ANALİZ</b>	Varolan performans açığına belirlemek ↓ Gelecekteki performans düzeyini belirlemek ↓
<b>BÜTÜNLEŞME</b>	İşlevsel amaçları belirlemek ↓
<b>HAREKET</b>	Hareket planları geliştirmek ↓
<b>OLGUNLUK</b>	Liderlik pozisyonuna ulaşmak ↓ Uygulamaların süreçte bütünleştirilmesi

**Kaynak:** Camp, **Ön. Ver.**, s. 3.

Pulat (1994)'ın bu konudaki sınıflandırmasına bakıldığında ise, daha sistematik bir süreç izlediği ve aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, kıyaslama sürecini dört aşamada ele aldığı görülmektedir.

**Şekil 14: K>yaslama Süreci**

**Kaynak:** Pulat, **Ön. Ver.**, s. 38.



Leak ve Stanley (1994) ise, kıyaslama tekniğini şekil 15’de de görüldüğü gibi 10 adımlı bir süreç olarak tanımlamışlardır.

**Şekil 15: Kıyaslama Süreci**

Aşama	Adımlar
Planlama	1. Kıyaslama yapılacak performans boyutlarının belirlenme 2. Karşılaştırma yapılacak en iyi uygulamaların tespit etme 3. Performans verilerini toplama
Analiz	4. En iyi uygulamaları karşılaştırma ve örgütün mevcut performans açığını tespit etme 5. Performansın nasıl iyileştirileceğini belirleme
Bütünleştirme	6. Bulunanları birleştirme ve gelişim ihtiyacının kabul etme 7. Performans hedeflerini oluşturma 8. Eylem planları geliştirme ve stratejileri yerine getirme
Eyleme Geçme	9. Spesifik eylemleri gerçekleştirme ve denetimi sürdürme 10. Kıyaslamayı güncelleştirme/çevrimin devamını sağlama

**Kaynak:** M. Loosemore, Y. Y. Hsin, (2001), “Customer-Focused Benchmarking for Facilities Management”, **Facilities**, Vol. 19, No. 13-14, s. 466.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da görüleceği gibi, farklı yazarlara göre ve farklı kıyaslama projeleri için kullanılan birbirinden farklı kıyaslama süreçleri bulunmaktadır. Ancak, kıyaslama süreci kaç aşamadan oluşursa oluşsun ya da yapısı ne olursa olsun, bu sürece ilişkin olarak yürütülen faaliyetlerin temelde aynı olduğu söylenebilir. Buna göre burada kıyaslama sürecinin, araştırmacıların farklı bakış açıları da göz önünde bulundurularak (Camp, 1989: 3; Loosemore ve Hsin, 2001: 466; Halis, 2001: 58-61); planlama, veri toplama, verilerin analizi, uygulama ve kontrol olmak üzere beş aşamada ve 14 adımda ele alınıp incelenmesi uygun görülmektedir. Söz konusu süreç Şekil 16’de gösterilmektedir.

### Şekil 16: Kıyaslama Tekniği Süreci

<b>PLANLAMA</b>	1. Kıyaslama İle İlgili Yönetim Desteğinin Alınması 2. Kıyaslama Yapılacak Çalışma Alanının Belirlenmesi 3. Kıyaslama Takımının Oluşturulması 4. Kıyaslama Ortağının Seçimi ve Kıyaslama Ortağı İle Anlaşma Yapılması
<b>VERİ TOPLAMA</b>	5. Veri Toplamaya İlişkin Planlama Yapılması (Hangi Verilerin Toplanacağına Karar Verme) 6. Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Performans Ölçümlerinin Tespiti 7. Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanı İle İlgili Olarak Hangi Veri Toplama Yönteminin Kullanılacağına Karar Verme 8. Kıyaslama Ortağı İle Görüşmenin Yerine Getirilmesi ve Anlaşma/Sözleşme İmzalanması
<b>VERİLERİN ANALİZİ</b>	9. Kıyaslama Yapılan Çalışma Alanı İle İlgili Verilerin Karşılaştırılması ve Mevcut Performansın Tespiti 10. Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Olarak Gelecekteki Performans Hedeflerinin Tasarlanması
<b>UYGULAMA</b>	11. Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanı İle İlgili Eylem Planı Geliştirme 12. Eylem Planının Uygulama
<b>KONTROL VE DENETİM</b>	13. Gözden Geçirme ve Düzeltme 14. Kıyaslamanın Güncellenmesi ve Çevrimin Devamı

#### 3.5.1 Planlama Aşaması

##### 3.5.1.1 Kıyaslama İle İlgili Yönetim Desteğinin Alınması

Kıyaslama tekniğinin uygulanmasında üst yönetimin liderlik özelliği ayrı bir önem taşımaktadır (Umutlu, 1999: 32). Sachau (2001), bu çerçevede, kıyaslama tekniğinin başarıyla yerine getirilmesinde üst yönetimin desteğinin oldukça önemli bir rol oynadığını belirtmektedir (Sachau, 2001). Çünkü, işletmede kıyaslama tekniğinin uygulanmasına karar verilirken üst yönetime önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Brah, Ong ve Rao (2000) ise, kıyaslama tekniğine ilişkin en önemli ön koşullardan biri olarak, üst yönetimin desteğini ve kıyaslama sürecinde aktif ve destekleyici rol almasını göstermektedir.

Yazarlar, kıyaslama tekniğinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin; gelişme ve rekabet etme, yeni fikirlere açık olma ve uygun fikirlerin hayata geçirilmesinde istekli davranmalar gerektiğini vurgulamaktadırlar (Brah, Ong, Rao, 2000: 262). Dolayısıyla, üst yönetimin liderliği olmadan kıyaslama tekniğinden fayda sağlamanın mümkün olmayacağı söylenebilir.

Ancak, burada sergilenen liderlik rolü, klasik yönetim anlayışındaki liderlik olarak algılanmamalıdır. Çünkü, kıyaslama tekniğinin uygulanmasında üst yönetimin çizdiği liderlik rolü ile, klasik yönetim anlayışındaki liderlik arasında farklılıklar bulunmaktadır. Burada liderler, güven sağlamaya yönelik çaba sarf etmekte, işletme içinde yer alan herkesi gelişime sevk etmekte ve işgörenlerin onur duyacağı bir ortam yaratmaya çalışmaktadır (Sönmez ve Gürel, 2005).

İşletmede değişim konusunda ortak uzlaşmaya varılabilmesi için, kıyaslama sürecinin tüm örgüt tarafından benimsenmesi gerekir. Bunun başlangıç noktası ise “üst yönetim”dir. Üst yönetim, kritik önem taşıyan herhangi bir faaliyette olduğu gibi, kıyaslamayı anlamalı, desteklemeli ve aktif bir biçimde bu süreçte yer almalıdır. Üst yönetim ayrıca, kıyaslama konusunda ilk eğitim alanlar arasında yer almalı ve en azından bir kıyaslama ziyaretini (diğer işletmeye) gerçekleştirmelidir. Kıyaslama, yönetimin olağan rutin bir parçasını oluşturmalıdır (Grayson, 1992: 141).

Bununla birlikte, kıyaslamaya başlamadan önce, üst yönetimin, örgüt performansında düşüş yaşandığına inanmaları gerekmektedir (Rooney ve Bangert, 2002: 55). Öte yandan, kıyaslama sonucu elde edilen yeni bulguların uygulayıcıları işletme çalışanları olduğundan, onların da kıyaslama sürecinin belli noktalarında çalışma içerisine dahil edilmeleri gerekir (<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama5.htm>, 18.02.2005). Dolayısıyla, bu aşamada kıyaslama tekniğine ilişkin olarak “üst yönetimin liderliği” ilkesinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi yararlı olacaktır. Bu çerçevede, öncelikle örgüt üst yönetimi, kıyaslama tekniğinin ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, özellikleri, ilkeleri, örgüte olan faydaları ve nasıl uygulanacağı gibi konularda eğitim almalıdır. Bununla birlikte, kıyaslama tekniği ile hangi amaçların gerçekleştirilebileceği ve

örgüt için taşıdığı anlam ve öneminin ne olduğu gibi sorulara açıklık getirilmelidir (Seymen ve Bolat, 2002: 230).

### 3.5.1.2 Kıyaslama Yapılacak Çalışma Alanının Belirlenmesi

Kıyaslama sürecinde planlama aşamasının ikinci adımı, neyin kıyaslanacağına ya da kıyaslama yapılacak çalışma alanının belirlenmesidir. Birçok örgüt için, kıyaslama yapmaya karar vermek zor bir iş değildir. Ancak, burada zor olan, hangi uygulamaların kıyaslamaya konu olacağına ve kıyaslama sürecinde hangi performans ölçütlerinin kullanılacağına karar vermektir (Swanson, 1993: 81). Kıyaslama konusunun belirlenmesi; kıyaslama çalışmasının amacı, başarısı ve sürekli iyileşmeye olan etkisi açısından ayrı bir önem taşır. Kıyaslama konusu iyi seçilmeden gerçekleştirilen bir kıyaslama çalışmasının, örgütün iyileştirme çabalarına önemli bir katkısı olmayacağı söylenebilir (Pekdemir, 2000: 37-38). İlgili yazında kıyaslanmanın, işletmedeki kritik alanlar üzerinde odaklanması gerektiğine ilişkin yeterli öneriler bulunmaktadır. Ancak, yazınsal incelemeler, uygulamaların, kıyaslama konusunu ve ölçütlerini seçmeye yardımcı olacak uygulama araçlarını sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Swanson, 1993: 81). Bu yüzden, kıyaslama çalışmalarında işletmede hangi çalışma alanının kıyaslamaya konu olacağını ve hangi performans ölçütlerinin kullanılacağını belirlemek ayrı bir önem taşımaktadır.

Birçok konu kıyaslama tekniği kapsamında ele alınabilir. Bunlar arasında, örgütsel süreçler, ürün ve hizmetler, işletme performans (Seymen ve Bolat, 2002: 228), müşteri memnuniyeti, nakit yönetimi, servis hızı, tam zamanında teslimat (Fisher, 1998: 31), fiyat ya da yenilik (Deniz, 1997: 14) vb. çalışmalar sıralanabilir. Ancak burada önemli olan, kıyaslama yapılacak sürecin ya da çalışma alanının olabildiğince doğru olarak tanımlanabilmesidir. Çünkü bu aşama, tüm kıyaslama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Öte yandan, işletmede yer alan bütün süreçlerin kıyaslama kapsamına alınması, uygulamada mümkün olmayacağından; bunları önem sırasına göre ortaya koymak ve önceliklerini belirlemek gerekir. Aksi takdirde, kıyaslama çalışmasından istenen yararı elde etmek mümkün olmayacaktır.

Kıyaslamanın ilk olarak hangi süreçlerde ya da çalışma alanlarında başlatılması gerektiği ile ilgili bir kural olmasa da, önceliklerin belirlenmesi için kullanılacak bir takım ölçütlerden söz edilebilir. Bunlar (Dalay vd., 2002: 189; Özer, 1999: 68):

- Bir ürünün maliyeti içinde en yüksek paya sahip olan fonksiyonların hangileri olduğunu saptamak,
- En çok sorun yaşanan süreçleri belirlemek,
- Hangi sürecin veya işlevin, örgütü rakiplerinden ayırt edecek yüksek bir potansiyeli olduğunu ortaya koymak,
- Sağlanacak iyileştirmenin düzeyi açısından, hangi fonksiyon ya da süreçlerin daha öncelikli olduğunu tespit etmek ve
- İyileştirmeyi en fazla gerektiren fonksiyon ya da süreçlerin hangileri olduğunu ortaya koymaktır.

Böylece işletmenin iyileşmeye açık noktaları belirlenmiş ve atılım gerektiren konular açıklığa kavuşturulmuş olacaktır.

### **3.5.1.3 Kıyaslama Takımının Oluşturulması**

Kıyaslamaya konu olan çalışma alanı belirlendikten sonra, bu amaca en etkin biçimde ulaşmayı sağlayacak bir kıyaslama ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Kıyaslama ekibi, kıyaslanacak konuya bağlı olarak işletmenin farklı departmanlarından bir araya gelen çalışanlardan oluşur. Örneğin, depolama ve stok konularında yapılması planlanan kıyaslama faaliyeti için, sipariş planlama, ambar ve stok bölümlerinde çalışan elemanların oluşturduğu bir kıyaslama ekibi gerekli iken; pazar ve rekabet analizi ile yeni ürün geliştirme konularındaki kıyaslama faaliyetlerinde pazar araştırması-planlama ve ürün geliştirme bölümü çalışanlarının yer aldığı bir kıyaslama ekibi gerekecektir (Halis, 2001: 58).

Öte yandan, kıyaslama çalışmalarını yürütecek olan ekibin uzman ve bilgili kişilerden oluşması, bir liderinin olması, faaliyetlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve uygulamalarının denetlenmesi de önem taşır (Akmüt vd., 2003: 95). Aksi bir durumda,

kıyaslama çalışması uzayacağından zaman ve kaynak israfı söz konusu olur (Halis, 2001: 58).

Diğer taraftan, kıyaslama ekibini oluşturan üyeler, kıyaslama yapılacak süreç kadar, kıyaslama sürecinin kendisini de iyi anlamak durumundadırlar. Dünyada en çok aranan kıyaslama ortaklarından olan Xerox ve IBM'nin bu konuda en çok yakındıkları konu, işletmede süreçler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan ve hazırlıksız olan bir "kıyaslama ekibi"nin bulunmasıdır. Bu yüzden, kıyaslama ekibini oluşturan takım üyelerinin bazı özelliklere sahip olmaları beklenir. Bunlar (Benchmarking Uzmanlık Grubu, 1997: 22):

- Seçilen süreç, örgüt, kıyaslama süreci vb. konularda gerekli bilgiye sahip olması,
- Yaratıcı ve esnek olması,
- İletişim yeteneğinin olması,
- Kıyaslamaya zaman ayırabilmesi ve
- Kıyaslama yapma konusunda ilgili olmasıdır.

Daha önce de vurgulandığı gibi, kıyaslama çalışmalarında yönetimin aktif olarak yer alması, etkinliği artırıcı bir faktördür (Düren, 2000: 292). Diğer bir deyişle, kıyaslama faaliyeti hangi alanda yapılırsa yapılsın ve kıyaslama ekibi hangi elemanlardan oluşursa oluşsun, tepe yönetiminin desteği son derece önemli olmaktadır. Çünkü, işletme içi ve işletme dışı bilgilerin toplanarak analiz edilmesi ve gerekli değişikliklerin saptanarak uygulanabilmesi, üst yönetimin desteğini gerekli kılmaktadır.

Öte yandan kıyaslama sürecinin bu aşamasında, tüm sürecin başarıyla tamamlanmasından sorumlu olacak bir ekip liderinin seçilmesi de önem taşımaktadır. Bu ekip liderinin, elde edilen bilgilerden yararlanarak, süreçlerde, ürün ve hizmetlerde gerekli tüm değişiklikleri yapabilme yetkisine sahip olması gerekmektedir (Deniz, 1997: 14).

### 3.5.1.4 Kıyaslama Ortağının Seçimi ve Kıyaslama Ortağı İle Anlaşma Yapılması

İşletmede kıyaslama yapılacak olan çalışma alanı ve bu süreci yürütecek olan kıyaslama ekibi belirlendikten sonra, kıyaslama ortağının seçimi aşamasına gelinir. En iyi uygulamaları örgüte uyarılmanın bir yolu, dışarıdaki bir işletmeyle anlaşma ve bunların uygulamaya konmasında başarılı bir yöntem izlemektir (Wilkins, 2003: 37). Anlaşma yapılacak işletme/işletmeler, genellikle “kıyas/kıyaslama ortağı” olarak adlandırılır. Doğru seçilmiş bir kıyas ortağı, işletmenin dünya sınıfında bir mevkiye ulaşmasında oldukça önemlidir (Wiarda ve Luria, 1998: 91). İşletmenin kıyaslama ortağı olarak belirleyebileceği birçok örgüt olabilir. Burada işletme, kıyas ortağının seçimi konusunda, örgütün amaç, hedef ve planlarını dikkate alarak ve mümkün olduğunca geniş çaplı bir araştırma yapmalı ve detaylı seçim ölçütleri saptamalıdır. Bununla birlikte, hedeflenen kıyas ortağının, belirlenen konuda daha iyi performans gösteren, bilgi paylaşımına açık ve işbirliği yapmaya hazır bir yaklaşım içinde olmasına dikkat edilmelidir (Düren, 2000: 293).

İşletmeler, daha iyi bir performans düzeyine ulaşabilmek için, kendi uygulamalarını, en iyi uygulamalara sahip işletmelerle kıyaslamaktadırlar. Bunun için, en iyi uygulamaların araştırılması ve kıyaslama kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Ancak, her konuda en iyi uygulamalara sahip örgüt arayışına girmek de doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü kıyaslama yapmak için, her konuda en iyi uygulamalara sahip işletme bulmak hemen hemen imkânsız gibidir (Pekdemir, 2000: 47). Bu nedenle, iyileştirilmesi düşünülen alana ilişkin en iyi uygulamalara sahip işletmeler belirlenmeli ve kıyaslama ekibi bunlar arasından hangisiyle birlikte çalışacağına karar vermelidir. Çünkü uygun ortak seçimi, kıyaslama sürecinin başarısında kritik faktörlerden birisidir (Kleiner, 1994: 287).

Uygun kıyas ortağının seçiminde ise, bilgi kaynaklarının büyük önemi bulunmaktadır. En uygun kıyas ortağının seçiminde kullanılan başlıca bilgi kaynakları şu şekilde sıralanabilir (Düren, 2000: 292-293):

- İşletme için bu konuda uzman kişiler,
- Örgüt içindeki diğer departmanlar,

- Aynı sektördeki diğer işletmeler,
- Doğrudan rakip olan örgütler,
- En başarılı işletme sıralamalarını veren basın organları,
- Danışmanlar,
- Elektronik veri tabanlar,
- Müşteriler,
- Bayiler vb.

Kıyaslama kaynağı olarak rakip bir işletmenin tercih edilmesi çoğu zaman alışılmış bir uygulama olabilir. Ancak, kıyaslama kaynağını yalnızca rekabetçi bir işletme ile sınırlandırmak da doğru bir yaklaşım olmayabilir. Çünkü, önemli kıyaslama bilgilerinin anlamlı bir bölümü, nispeten tanımayan ve deyim yerindeyse sıradan kabul edilen, yani işletmenin rakibi konumunda olmayan işletmelerden gelebilmektedir (Chen, 1998: 122).

Çeşitli bilgi kaynaklarından faydalanılarak hedef olarak seçilen işletmeler belirlendikten sonra, bir takım sorulara yanıt aramak gerekir. Bunlar (Özer, 1999: 72):

- Belirlenen alanda hangi işletme daha üstün performans göstermektedir?
- Bu işletmeden neler öğrenilebilir?
- Kıyaslama çalışmasına katılım istekleri ne düzeydedir ve daha önce bir kıyaslama projesinde görev almışlar mıdır?
- Çalışmaya katılma eğiliminde iseler kiminle bağlantı kurulmalıdır? İşletme ve yetkili kişi ortak projeye nasıl ikna edilebilir?

Kıyaslama ekibi, kıyas ortağı adaylarını seçtikten sonra, kıyaslama uygulamasını içeren bir anlaşma yapmak için potansiyel ortaklarla temasa geçer. Burada belirlenmesi gereken ilk konu, işletmenin böyle bir katılım konusunda arzusunun olup olmadığıdır. Yapılacak anlaşma, her iki taraf için de geçerli gidiş-geliş düzenlemelerini ve açıklık/gizlilik sınırlarını, kimseye aşırı yükümlülükler getirmeyecek şekilde içermelidir (Özgen ve Ölçer, 1998: 70). Diğer bir deyişle, kıyas ortağı işletmeler, kıyaslama verilerinin toplanmasına geçilmeden önce, gerek uygulamalara ilişkin işletme ziyaretlerinde, gerekse



bilgi alıp vermede gizlilik prensibine ilişkin olarak her iki tarafa yönelik eşitlik ilkesi çerçevesinde hareket edileceğini garanti altına almalıdırlar.

### 3.5.2 Veri Toplama Aşaması

Kıyaslama tekniğinin kime uygulanacağı ya da kıyaslama ortağının kim/kimler olacağı belirlendikten sonra, verilerin nasıl toplanacağına karar vermek gerekir. Kıyaslama sürecinde veri toplamanın amacı, kıyaslama ortağının işletmeden ne kadar iyi olduğu, niçin daha iyi olduğu, onlardan ne öğrenilebileceği ve öğrenilenlerin örgüte nasıl uyarlanabileceği gibi sorulara yanıt aramaktır (Yaman, 2005).

Veri toplama aşaması, başarılı bir kıyaslama çalışmasında temel unsurlardan biri olarak kabul edilmekle birlikte (Mohamed, 1996: 51), diğer örgütlerden veri toplamanın zor bir iş olduğu da açıktır. Rooney ve Bangert (2002), bu zorluğa neden olan faktörleri üç temel nedene bağlamaktadır: *Birincisi*, her şeyden önce uygun kıyaslama ortağını belirlemeye ihtiyaç vardır. *İkincisi*, kıyaslama ortağını proje konusunda ikna etmek güç bir iştir. *Üçüncüsü* ise, amaçlanan yolda, doğru ölçütlerin belirlenip elde edilmesi gerekmektedir (Rooney ve Bangert, 2002: 55).

Öte yandan veri toplama, planlama aşamasının uygulamaya konma aşaması olup; hangi verilerin toplanacağına karar verme, kıyaslamaya konu olan çalışma alanına ilişkin performans ölçümlerini tespit etme, hangi veri toplama yönteminin kullanılacağını belirleme ve kıyaslama ortağı ile anlaşma imzalama alt aşamalarında oluşmaktadır. Bu alt aşamalar aşağıda ana hatları ile açıklanmaktadır.

#### 3.5.2.1 Veri Toplamaya İlişkin Planlama Yapılması (Hangi Verilerin Toplanacağına Karar Verme)

Kıyaslama sürecinin veri toplama aşamasında, planlama ayrı bir önem taşır. Çünkü, hangi verilerin toplanacağını, önceden belli bir plan ve program dahilinde belirlenmesi, sonraki aşamalardaki faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini kolaylaştırır.

Ancak, veri toplama yönteminin planlanması da kolay bir iş değildir ve bu süreçte işletmelerin bir takım yanlışlara düştüğü görülebilmektedir. Kahaner (1996), bu süreçteki hataların iki temel sorundan kaynaklandığını ileri sürmektedir: Bunlardan ilki, işletmelerin kıyaslama çalışmasına hazırlıksız girmeleriyle ilgilidir. Veri toplama aşamasında, birçok işletmenin kıyaslama ortağı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Oysa tekniğin başarıyla uygulanabilmesi için, işletmenin, kıyaslama ortağından elde edebileceği tüm bilgileri önceden toplaması gerekmektedir. İkinci hata ise, işletme tarafından, seçilen kıyas ortağının ne kadar ve niye daha iyi olduğunun yeterince iyi bir şekilde araştırılmamasıdır. Dolayısıyla böyle bir durumda da, uygun verilerin elde edilememesi gibi bir risk ortaya çıkmaktadır (Koç, 1999: 74).

Söz konusu saptamalar, kıyaslama sürecinde veri toplama metodunun, önceden belirlenmiş bir metodolojiye göre ve belli bir plan ve program dahilinde yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

### **3.5.2.2 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Performans Ölçümlerinin Tespiti**

Bir işletmede kıyaslama tekniğinin kullanılabilmesi için, öncelikle herhangi bir konuda kıyaslama yapma ihtiyacının ortaya çıkması gerekir. Bu ihtiyacın ortaya çıkmasında, işletme performansında görülen düşüşler etkili olabileceği gibi, daha iyi ya da en iyi olma anlayışı da etkili olabilir. Kısaca işletme, herhangi bir konuda, çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamak ya da içinde bulunduğu çevreyi şekillendirebilmek amacıyla kıyaslama yapmak isteyebilir (Seymen ve Bolat, 2002: 228).

Bununla birlikte işletmeler;

- Müşteri yakınmaları,
- Verimlilik sorunları,
- Üretim aksaklıkları,
- Hizmet sunum sorunları ve

- Rekabet sorunlar› gibi nedenlerden dolay› da kıyaslama yapma ihtiyac› duyabilirler.

Yüksek düzeyde etkinlik ve rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen her işletme için, performans ölçümü son derece önemlidir. Çeşitli şekillerde yapılan bu ölçümler, işletmedeki mevcut faaliyetlerin ne ölçüde iyi yerine getirildiğini gösterir ve örgütü, daha yüksek hedeflere ulaşma konusunda teşvik eder (Zairi, 1994: 14). Dolay›s›yla veri toplama aşamasında, işletmede kıyaslamaya konu olan çalışma alanının belirlenmesi ve herhangi bir alanda performans açığının ortaya çıkması gerekir. Aslında, işletmeleri kıyaslama yapmaya iten ve yukarıda belirtilen nedenler, işletmelerde performans boyutlarının birer uzantılarıdır. Daha açık bir deyişle, çalışmamızın önceki bölümünde ifade edilen performans boyutlarının herhangi birinde yaşanan aksaklık, işletmede o alana ilişkin kıyaslama yapma ihtiyac›n› ortaya ç›karabilecektir.

Bu çerçevede, veri toplama aşamasının bu bölümünde, performans ölçümü sonucunda belli bir alana ilişkin kıyaslama ihtiyacının ortaya çıkması ve bu alana ilişkin veri toplanmas› amaçlanmaktadır.

### **3.5.2.3 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanıyla İlgili Olarak Hangi Veri Toplama Yönteminin Kullanılacağına Karar Verme**

Kıyaslamaya konu olan çalışma alanına ilişkin performans ölçümleri tespit edildikten sonra, kıyaslama ortağından “verilerin nasıl toplanacağı”na karar vermek gerekir. Fong, Cheng ve Ho (1998), bu çerçevede işletmelerin iki temel veri kaynağından yararlanabileceğini ifade etmekte ve bunları “ikincil ve birincil veriler” olarak adlandırmaktadır (Fong, Cheng, Ho, 1998: 415). İkincil veriler, kıyaslama çalışmasını yürüten işletmenin dışında, başka kişi veya kurumlarca, işletmenin kendi amaçları için, daha önce toplanmış olan verilerdir. Bunlar, kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler için hazır durumda olup, nispeten daha kolay elde edilebilecek verilerdir. Bu veriler, kıyaslama ortağının kendisi için tutmuş olduğu, bilanço, kâr ve zarar tabloları, satış kayıtları, kalite uygulamalarına ilişkin belgeler vb. olabileceği gibi; kıyas ortağına ait, resmi ve özel

kuruluşlardan elde edilen kitaplar ve süreli yayınlar ile kütüphaneler, dokümantasyon merkezleri, TÜRSAB, Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi mesleki kuruluşlardan sağlanan veriler de olabilir.

Birincil veriler ise, kıyaslama tekniğini yürüten işletmenin, kıyas ortağından kişisel olarak topladığı verilerdir. Bu nedenle, birincil veriler için, ikincil verilerden farklı olarak, veri kaynakları değil, veri toplama yöntemleri söz konusudur. Bu yöntemler, müşteri mektupları, işletme ziyaretleri, telefon görüşmeleri, anket ve gözlemler, bilgi paylaşımı amaçlı paneller, ticari fuarlar vb.dir (Düren, 2000: 295; Fong, Cheng, Ho, 1998: 415; Çetin vd., 2002: 486-487).

Veri toplama yöntemlerinin her birinin kendine ait üstün ve zayıf yanları bulunmaktadır. Örneğin, telefon görüşmeleri, hızlı ve maliyeti düşük bir veri toplama yöntemi olmakla birlikte; yüz yüze görüşmenin eksikliği, algılamada yaşanan sorunlar gibi güçlükleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletme ziyaretleri; ortaklık atmosferi yaratması, bilgi paylaşımı ve öğrenme olanağı sağlaması gibi yönlerden üstünlüğe sahip iken; zaman alması ve maliyetinin yüksek olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Öte yandan, ikincil kaynaklar yol gösterme açısından yararlı iken, seçilen ortak ile doğrudan görüşme yapmak kadar etkili değildir (Özer, 1999: 73).

Kıyaslama çalışmasında her iki tür veri kaynağından ve yönteminden de yararlanılması gerekir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, kıyaslama yapılan işletmenin ilgili konularda elde ettiği sonuçlardan ziyade; onu bu sonuca götüren metod, teknik, süreç ve uygulamalar hakkında veri toplanmasıdır (Koçel, 2003: 413). Dolayısıyla, burada üzerinde durulması gereken, birincil verilerdir. Çünkü, kıyaslama tekniğinin özü, derinlemesine yapılan işletme içi karşılaştırmalara dayanmaktadır; ikincil veriler, sadece kıyas ortağının ilgili alanda elde ettiği sonuçlar üzerine odaklanmakta; onun bu sonuca nasıl ulaştığı, hangi yöntemleri kullandığı ve uygulamaları hakkında fikir vermekten yoksundurlar (Seymen ve Bolat, 2002: 257). Bu yüzden, veri toplama aşamasında birincil verilere öncelik vermenin daha rasyonel olacağı söylenebilir.

### 3.5.2.4 Kıyaslama Ortağı İle Görüşmenin Yerine Getirilmesi ve Anlaşma/Sözleşme İmzalanması

Hangi veri toplama yönteminin kullanılacağına karar verdikten sonra, sıra kıyaslama ortağı ile görüşme yapılmasına gelir. İdeal kıyaslama ortağı, kıyaslama yapılacak alanda daha iyi performans gösteren, bilgilerini paylaşmaya ve uygulamalarını tartışmaya açık bir işletme olmalıdır. En iyi uygulamalara sahip örgütler belirlenirken, aşağıdaki bilgi kaynaklarından faydalanılabilir (Bolat, 2000: 84-85):

- Aldığı özel ödüller (kıyas ortağı seçilmesi düşünülen işletme hakkında fikir verir)
- Medyanın ilgisi (görsel ve yazılı basın araçlarından potansiyel kıyas ortakları hakkında bilgiler edinilebilir)
- Meslekî kuruluşlara üyelik (bu kuruluşlardan, üyeleri hakkında bilgiler edinilebilir)
- Ticari ve meslekî kuruluşlar, tüketici kuruluşları, analistler, hükümet birimleri, özel enstitüler ya da üniversiteler tarafından yayınlanan özel raporlar
- Tanınırlık ve uzmanların pozitif fikirleri
- Danışmanlardan edinilecek bilgiler

Kıyas ortağı, işletme içinden herhangi bir bölüm olabileceği gibi, işletmenin başka bir yerdeki kolu, rakip firma veya sektör dışından başka bir kuruluş da olabilir. Yukarıda belirtilen bilgi kaynaklarından da faydalanılarak, işletme için en uygun kıyas ortağının seçimine karar verilir.

Bu aşamadan sonra, kıyaslama çalışmalarının başlatılabilmesi için, kıyas ortağı/ortakları ile karşılıklı bir kıyaslama anlaşmasının yapılması gerekir. Bu anlaşma, her iki tarafın çıkarlarının gözetilmesi açısından önem taşımaktadır. Kıyaslama yapılması düşünülen işletmeyle başlangıçta yapılacak resmi bir anlaşma, işletmenin düzgün bir yolda yürütmesine imkân verecek ve ileride çözülebilecek muhtemel sorunları en aza indirgeyecektir (Holloway vd., 1998: 124). Bu süreçte, her iki tarafın da hukuk danışmanlarından yararlanması, ayrıca bu konuda hazırlanmış kıyaslama yönetmeliklerinden (örneğin,

Uluslararası Takas Odası'nın geliştirmiş olduğu Kıyaslama Yönetmeliği) faydalanması yararlı olabilecektir (Seymen, Bolat, 2002: 258).

Kıyaslama çalışmasının başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri, kıyaslanması düşünülen işletmenin ya da işletme içindeki bölümün bu çalışmaya katılma isteğinin olup olmadığıdır. Kıyaslama ortağı olarak düşünülen kuruluşa, neden kıyas ortağı olarak seçildiği, bu çalışmanın hedefi ve beklenen yararlar ile bilgi toplama kuralları net bir biçimde açıklanmalı ve kıyaslama ortağının onayı olmadan çalışma başlatılmamalıdır (Pekdemir, 2000: 51).

Öte yandan bu süreçte, kıyaslama ortağı fazla tedirgin edilmeden daha fazla bilgi alabilmek için bazı kurallara uyulması gerekebilir. "Kıyaslama protokolü" olarak kabul edilen bu kurallardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Pekdemir, 2000: 59-60):

- Gerçekçi bir program hazırlanmalıdır,
- Ortaklar için kıyaslama projesinin amacını, ne kadar bir süreyi kapsayacağını ve nasıl yapılacağını açıklayan bir özet hazırlanmalıdır,
- Potansiyel kıyas ortağına, işletmenin kendi süreçleri hakkında da bilgi verilmelidir,
- Görüşme konusu önceden belirlenmeli ve buna bağlı kalınmalıdır,
- Potansiyel kıyas ortaklarının çıkarlarına ters düşmemelidir,
- Ortaklar için sağ olabilecek konularda bilgi almak için ısrar edilmemelidir ve
- Kıyas ortağının iş programına uyulmalıdır.

Bu çerçevede, her iki tarafın da amaç ve beklentilerine ters düşmeyecek şekilde bir protokol anlaşması imzalanır ve kıyaslama çalışmasını yürüten işletme tarafından kıyaslama ortağından veriler toplanmaya başlanır.

### 3.5.3 Verilerin Analizi Aşaması

Kıyaslama ortağı ile anlaşma yapıp kıyaslama yapılacak alana ilişkin veriler toplandıktan sonra, toplanan verilerin analiz edilmesi aşamasına gelinir. Kıyaslama

çalışmasının amacına ulaşabilmesi için, toplanan bilgilerin mutlaka analiz edilmesi ve buna göre gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. Bu aşamada, kıyaslamayı yürüten işletme ile kıyaslama ortağından elde edilen verilerin karşılaştırılması, bu karşılaştırmadan hareketle kıyaslamaya konu olan çalışma alanına ilişkin mevcut performansın ortaya konması ve gelecekte ulaşılmak istenen performans hedeflerinin projelendirilmesi söz konudur.

### 3.5.3.1 Kıyaslama Yapılan Çalışma Alanı ile İlgili Verilerin Karşılaştırılması ve Mevcut Performansın Tespiti

Kıyaslama sürecinin bu aşamasında, toplanan veriler analiz edilerek, işletmenin, sınıfının en iyileri ile arasındaki farklar saptanır. Bu aşamada ortaya çıkabilecek en önemli sorun, toplanan verilerin birbiriyle uyumlu olmama ihtimalidir. Örneğin, bir maliyet verisi söz konusu ise, bu veriler her iki tarafta ayrı ayrı hesaplama sistemine dayandırılarak elde edilmiş olabilir. Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, farklı formlarda toplanan içsel ve dışsal veriler, aynı birimlerle ifade edilen değerlere dönüştürülmelidir (Yücesoy, 2005).

Kıyaslama yapılan çalışma alanına ilişkin veriler karşılaştırıldığında üç farklı sonuç ortaya çıkar. Bunlar (Halis, 2001: 60):

- *Negatif Farklılık*: Dış süreçlerin, anlamlı bir şekilde iç süreçlerden daha iyi olması durumudur.
- *Eşitlik*: Böyle bir durumda, işletme ile kıyas ortağı/ortakları arasında, seçilen konuda belirgin bir fark saptanmamaktadır. Ancak bu durumda, kıyaslamaya son vermek yerine, rakiplerin sürekli iyileştirmeye devam edeceği varsayımından hareket ederek, izleme sürecinin sürekli kalınması yararlı olabilecektir (Düren, 2000: 296).
- *Pozitif Farklılık*: Bu durum, iç süreç performans değerlerinin dış süreç bulgularından daha iyi olması, anlamına gelir.

Burada diğerlerine göre nispeten daha önemli olan olgu, negatif farklılıklardır. Çünkü negatif farklılıklar, işletmede ilgili alana yönelik performans açığının bulunduğuna

işaret etmekte ve esaslı gelişme çabalarına olan ihtiyacı göstermektedir. Karşılaştırma sonucu kıyaslama yapılan çalışma alanına ilişkin performans açığı var mıdır? Varsa ne kadardır? Niçin açık vardır? Hangi karakteristikler kıyaslama ortağının üstün özellikleridir? Süreç içindeki hangi işlemler değişim gerektirmektedir? Kıyas ortağının uygulamış olduğu model işletmeye uyarlandığında gelişme sağlanabilecek midir? gibi sorulara yanıt aranır.

### **3.5.3.2 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanına İlişkin Olarak Gelecekteki Performans Hedeflerinin Tasarlanması**

Karşılaştırma sonucu işletmenin mevcut performans düzeyi belirlendikten sonra, geleceğe ilişkin bir performans hedefi ortaya koymak gerekir. Bu aşamada performansın geliştirmek amacıyla, kendini (yani çalışma biçimini, iş yapma usulünü vb.) değiştirmek isteyen işletme, ulaşmak istediği hedefleri belirlemek ve bunlara nasıl ulaşacağı ile ilgili uygulama planları hazırlamak durumundadır. Öte yandan bu aşamada, işletme için böyle bir değişimin gerekli olduğunun çalışanlara aktarılması ve geleceğe ilişkin hedeflerin çalışanlarca benimsenmesi de ayrı bir önem taşır (Koçel, 2003: 413). Çünkü, kıyaslama tekniğinin uygulanmasında örgütteki ve tüm çalışanların değişim sürecine ayak uydurmaları ve başkalarının fikirlerini öğrenmeye ve uyarlamaya istekli olmaları gerekmektedir (<http://www.kalder.org.tr/kiyaslama/anasayfa/html/kabout.htm>, 28.07.2001). Zirâ, yeni bir çözüm önerisi, bazı şeylerin, hatta bazen de her şeyin değişimi anlamına geldiğinden ve değişime direnmek de genel olarak insanın doğasına uygun olduğundan, bulgular tüm çalışanlara kabul ettirebilmek ve onların desteğini almak önemli bir zaman ve çaba gerektirebilecektir (Yücesoy, 2005).

Yüksek düzeyde işgören katılımı ve ekip çalışması, bir kıyaslama programının başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan şartlardandır. İşletmedeki herkesin projenin amaçlarını ve yararlarını anlaması ve işletmenin çalışmalarına nasıl uyarlanacağını görebilmesi gerekir. Bu nedenle tüm çalışanlar, katılma becerileri anlamını yorumlayabilme ve kıyaslama sonuçlarını uyarlama konularında eğitilmelidir (Brah, Ong, Rao, 2000: 262). Grayson (1992) bu çerçevede, ekiplerin eğitilmeden ve kıyaslama süreci içinde yer



almadan, ancak çok küçük bir değişim meydana geleceğini ifade etmektedir (Grayson, 1992: 141).

Çağdaş işletmelerde, insanların düşünce davranış ve çalışmalarının, takım çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerinde odaklaştıklarında çok önemli ve etkili sonuçlar doğurduğu anlaşılmaya başlanmış durumdadır. Tersine bir durumda, yani çalışan katılımı sağlanamaması halinde, işletme içinde yalnızca birkaç kişinin düşünce ve yeteneklerine bağımlı olarak toplam katkı sonucu elde edilecek sinerjiden yoksun kalacaktır (Bumin, Erkutlu, 2002: 95). Nitekim, çağdaş yönetim tekniklerinin birçoğu, örgüt başarısının altında yatan temel unsurun ‘insan’ olduğu üzerinde durmaktadır. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi’nin özünde, insanı değişime ayak uydurabilecek şekilde geliştirmek vardır. TKY felsefesi, değişimin merkezi olarak insanı kabul etmektedir (Arslan, 1999: 7). Şişman (2002) ise, başarılı bir toplam kalite yönetimi uygulaması için, öncelikle işletmenin özgürleşünün ve özgörevinin belirlenmesini, çeşitli performans göstergelerinin ortaya konmasını ve değişim konusunda tüm bunların çalışanlarla paylaşılması gerektiğini savunmaktadır (Şişman, 2002: 18).

Yönetimin, işletme çalışanlarının işlerini daha iyi yapma yönündeki önerilerini ve iyileştirici tüm grup çabalarını desteklemesi ve cesaretlendirmesi, işgörenlerin toplumsal gereksinimleri arasında yer alan, saygı ve itibar görme ihtiyaçlarının karşılanması açısından da son derece önemlidir (Bolat ve Seymen, 1996: 41). Zira Maslow, insanın olmak istediği her şeye hazır olduğunu ve yeteneklerini göstermek istediğini ifade etmektedir (Koçel, 2003: 639). Kıyaslama tekniği konusunda çalışanlara da bilgi verilmesi ve onların da değişim konusunda görüşlerinin alınmasıyla birlikte, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki son basamak olan ‘kendini gerçekleştirme, kendini gösterme, öz başarı gereksinmesi’ karşılanmış olacaktır. Tüm bu açıklamalardan hareket ederek, kıyaslama tekniği açısından da, insanı değişime hazırlamanın, insana içinde bulunduğu kurumda önemli olduğunu hissettirmenin ve onun fikirlerinden azami düzeyde yararlanmanın önemli olduğu söylenebilir.

Kıyaslama yaklaşımında, gelecekteki performans hedeflerinin tasarlanması, ulaşılmak istenen durumun tanımlanması anlamına gelir. Bu çerçevede, gelecekte

hedeflenen performans düzeyinin bazı noktalara dikkat edilerek belirlenmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Düren, 2000: 297):

- Hedeflenen performans düzeyi aşama aşama gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen performans, gerçekçi ve ölçülebilir olmalıdır.
- Hedeflenen performans eksiksiz olarak tanımlanabilmelidir.
- Hedeflenen performans kabul edilebilir ve üzerinde anlaşma sağlanacak nitelikte olmalıdır.

Hedeflenen performans düzeyini belirleme, öngörülen sürede işletmede ulaşmak istenen sonuçla, kıyaslama ortağı olarak seçilen işletmenin o dönemde ulaşacağı sonucun ileriye dönük karşılaştırmalı bir tahminine dayanmalıdır. İşletmeler arasındaki farklılıklar gelecekte aynı kalabileceği gibi, azalan ya da artan bir görüntü de çizebilir. Bu durum göz önünde bulundurularak, gelecekte hedeflenen performans düzeyinin, farklılığı kapatacak şekilde öngörülmeye çalışılması yararlı olabilecektir (Düren, 2000: 298).

### **3.5.4 Uygulama Aşaması**

Kıyaslama sürecinin uygulama aşaması, kıyaslamaya konu olan çalışma alanına ilişkin olarak kıyaslama ortağından elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu, ortaya çıkan performans farklılıklarını gidermek için iyi ya da en iyi uygulamaları işletmeye uyarlama aşamasıdır. Bu sürecin alt aşamaları ise, “Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanı İle İlgili Eylem Planı Geliştirme” ve “Eylem Planını Uygulama” aşamalarıdır.

#### **3.5.4.1 Kıyaslamaya Konu Olan Çalışma Alanı ile İlgili Eylem Planı Geliştirme**

Kıyaslama sürecinin bu aşamasında, kıyaslama çalışmasının sonuçları değerlendirilerek, işletmenin kıyaslamada temel aldığı çalışma alanına ilişkin olarak gelişme sağlanabilecek noktaları belirlemesi ve buna uygun hareket planlarının hazırlanması söz konusudur. Bu planlar, geliştirmenin aşamalarını, başlangıç ve bitiş

tarihlerini, sorumlu kişi ve birimleri, öngörülen maliyeti (Kalder Uzmanlık Grubu Kıyaslama Komitesi, 2000: 37), beklenen sonuçları ve sonuca ulaşma başarısının nasıl ölçüleceğini içerir (Halis, 2001: 60).

Öte yandan bu planlar, kıyaslama sonucu ortaya çıkan negatif farklılıklar, belirlenen hedeflere uygun olarak ortadan kaldırmayı amaçlayan araçlardır. Eylem planları bu çerçevede, hangi faaliyet ve eylemlerin, nasıl bir sıra takip edilerek, kimler tarafından ve ne kadar bir sürede gerçekleştirileceğini gösteren programlardır. Eylem planlarının içermesi gereken temel esaslar şu şekilde özetlenebilir (Düren, 2000: 301):

- Yapılacak eylemlerin tanımlanması,
- Eylemlerin birbiriyle ilişkilerine ve önceliklerine göre sıralanması,
- Gerekli kaynakların tahsis edilmesi,
- Eylem planına yönelik bir yürütme takviminin hazırlanması,
- Sorumlulukların paylaşılması,
- Beklenen sonuçların ayrıntılı ve yazılı olarak ifade edilmesi ve
- Kontrol araç ve ölçütlerinin belirlenmesi.

#### **3.5.4.2 Eylem Planının Uygulama**

Bu aşamada, daha önceden oluşturulmuş olan eylem planlarının, elde edilen veriler ve yapılan analizler çerçevesinde işletme bünyesine aktarılması söz konusudur. Diğer bir deyişle bu aşama, eylem planının gerektirdiği adımların atıldığı ve uygulamaların başladığı bölümdür.

Eylem planlarının hazırlanmasının ardından, geliştirme çabalarını yürütme sorumluluğu genellikle kıyaslama takımından uygulama takımına/takımlarına geçer ([http://www.5mworld.com/sayi7/mk\\_benchmarking.htm](http://www.5mworld.com/sayi7/mk_benchmarking.htm), 28.07.2001). Uygulama ekibi, kıyaslama takımında yer alan üyelerden daha farklı bir profile sahip olup; uygulama planında yer alan konu başlıklarının devreye sokulmasında önemli sorumluluk üstlenir (Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek, 1997: 36). Bu aşamada böyle bir

uygulamaya gidilmesinin nedeni, uygulama takımı içinde, değişiklikten en fazla etkilenen bölümün üyelerinin yer almasıdır (Özer, 1999: 76).

Eylem planları uygulanırken, gelişmelerin izlenmesi, aşama aşama, karşılaştırmalı olarak ve eylem planları temel alınarak yapılmalıdır. Böylece, gerekli düzeltici önlemlerin tam zamanında alınması mümkün olabilecektir (Düren, 2000: 303).

Eylem planlarının tamamlanmasının ardından, ulaşılan sonuçlar değerlendirilir ve kaydedilen gelişme düzeyi önceden belirlenen çerçevede ölçümlenir. Ulaşılan performans düzeyi beklenen seviyede değilse, gerekli ayarlama ve düzenlemeler yapılır.

Bu süreç esnasında, sonucun daha belirgin hale getirilebilmesi için birtakım sorulara yanıt aramak gerekebilir. Bunlar (Halis, 2001: 61):

- Kıyaslamaya konu olan çalışma alanına ilişkin olarak elde edilen bilgi, süreç geliştirmeye nasıl imkân verebilir?
- Karşılaştırma sonuçları, performans amaçlarına nasıl uyarlanabilir?
- İşletmede geliştirilmesi arzulanan süreci mükemmel hale getirecek olan karşılaştırma çalışmaları süresince neler öğrenilmiştir?
- Bu deneyimler örgüte nasıl aktarılabilir?

Uygulama aşaması, kıyaslama sürecinin en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Çünkü işletme bu aşamada, kıyaslama çalışması ile bir değişim yaşayacağını farkına varmakta ve en önemlisi, uygulama aşamasında başka örgütlerden edinilen farklı anlayışlar işletmenin kendi örgütsel yapı ve kültürüne uyarlanmaya çalışılmaktadır.

Böyle bir ortamda, işletmede ilgili bütün taraflar değişimin gerekliliğine ikna olmuş olsalar bile, bunu uygulamaya koymanın oldukça zor bir iş olduğu söylenebilir. Fisher (1998), bu zorluğa neden olan faktörleri, diğer bir ifadeyle, kıyaslama çalışmalarına girişenlerin karşılaşılabilecekleri olası engelleri şu şekilde sıralamaktadır (Fisher, 1998: 89-90):

- Üst kademe yöneticilerinin kararlılıktan uzak olmaları,
- Kaynak yetersizliği,
- Herhangi bir somut sonuç elde edilememesi,
- Yeterli veri bulunamaması,

- Kıyaslama ekibinin yönlendirmeden uzak olması,
- İşletmedeki diğer çalışanların kıyaslama ekibine anlayış göstermemesi,
- Karşılaştırma sonucu kıyas ortağından pek farklı bir sonuç elde edilememesi ve
- Aynı anda çok sayıda sürecin kıyaslanmaya çalışılması.

Söz konusu engelleri aşabilmek için, yönetimin kararlı bir yapıya sahip olması, kıyaslama ekibinin doğru kişilerden seçilmesi ve eğitimin doğru şekilde yerine getirilmesi gerekir. Ayrıca, kıyaslama planı ile örgütün genel işletme planının bütünleştirilmesi ve birbirleriyle uyumlu olması da, başarı için gerekli olmaktadır (Dalay vd., 2002: 192).

Daha önce de belirtildiği gibi, kıyaslama bir taklit etme süreci değildir. Bu anlamda, işletmenin uygulama aşamasını olabildiğince özenle gerçekleştirmesi; kıyaslama sürecini tam anlamıyla uygulaması anlamına gelecektir. Eğer işletme, kıyaslama sürecinde kendi yapı ve kültürüyle uyumlaştırılmış bir anlayış geliştirebilirse, bu süreçten en yüksek verimi elde etmesi mümkün olabilecektir (Seçer, 2000: 36-37).

### **3.5.5 Kontrol ve Denetim Aşaması**

Kıyaslama sürecinin son aşamasını, kontrol ve denetim aşaması oluşturur. Bu bölüm, buraya kadar belli bir plan ve program çerçevesinde yerine getirilmiş olan tüm faaliyetlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bir başka deyişle, kontrol ve denetim, kıyaslamaya ilişkin ne yapıldığını ve nereye ulaşıldığını belirlemeye yarayan bir aşamadır.

Daha önceki kısımlarda da belirtildiği gibi, işletmeler kıyaslama tekniğini belli bir amaca ulaşmak için kullanmaktadırlar. Bu doğrultuda, işletmenin, kıyaslama çalışması sonucu ulaşmak istediği amaçlar ile ulaştığı noktalar (yani fiili durum) arasında bir uyum söz konusu ise, bu durum işletme açısından bir başarı göstergesi olacaktır. Bu açıdan, kıyaslama çalışmasına ilişkin olarak önceden belirlenen amaçlarla, ulaşılan sonuçlar arasında bir sapma ve farklılık olup olmadığını ortaya koymak gerekir. Kıyaslama sürecinde bu durumun ortaya konulması kontrol ve denetim fonksiyonunun görevidir.

Kontrol ve denetim aşaması, aşağıda açıklanan “Gözden Geçirme ve Düzeltme” ile “Kıyaslanın Güncellenmesi ve Geri Bildirimin Sağlanması” alt aşamalarından oluşmaktadır.

### 3.5.5.1 Gözden Geçirme ve Düzeltme

Kıyaslama yaklaşımının dinamik bir özellik taşıması nedeniyle, uygulama sonuçlarının sürekli olarak gözden geçirilmesi, alınan olumlu sonuçların yaygınlaştırılması ve sürekli iyileştirme faaliyetleri çerçevesinde yeni kıyaslama çalışmalarının başlatılması esastır.

Gözden geçirme çalışmalarında, işletme tarafından cevaplanması gereken başlıca sorular şunlardır (Düren, 2000: 304):

- Kıyaslama için seçilmiş olan temel anahtar ölçüler, en iyi uygulamalara sahip işletmelerle olan farkları anlamlı biçimde ifade etmekte yeterli oluyor mu?
- Uygulama sonucunda planlanan hedefler gerçekleşti mi?
- Elde edilen başarılar sonucunda, başka işletmeler, kendi işletmemizle kıyaslama yapma talebinde bulunuyorlar mı?
- Müşteri tatmini ve beklentileri tam olarak gerçekleştirilebilmiş mi? ve
- Tanınmış uzmanlar ve müşteriler işletmemizi üçüncü kişilere tavsiye ediyorlar mı?

Yukarıdaki sorulara verilen yanıtlar genel olarak olumsuz yönde ise, gerekli düzeltme çalışmalarına başlanmalı ve bunun için birtakım önlemler alınarak uygulamaya konmalıdır. Sorulara verilen yanıtlar genel olarak olumluysa, kıyaslama çalışması amacına ulaşmış demektir. Ancak burada önemli olan, bu düzeyle yetinmemek ve bir yönetim tekniği olarak kıyaslama yaklaşımını örgütte bir alışkanlık haline getirmektir. Bu durum ise, kıyaslama sürecinin son adımı olan “Kıyaslanın Güncellenmesi ve Geri Bildirimin Sağlanması” olarak adlandırılmaktadır.

### 3.5.5.2 Kıyaslanın Güncellenmesi ve Geri Bildirimin Sağlanması

Kıyaslama yaklaşımı, doğası gereği döngüsel bir yapıya sahiptir ve bu süreç esnasında yerine getirilen işlemlerin her defasında yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Fong, Cheng, Ho, 1998: 418). Bir başka deyişle kıyaslama, bir kez yapılan bir çalışma olarak değil, sürekli kendini tekrarlayan bir süreç olarak görülmelidir (Holloway vd., 1998: 124; Özer, 1999: 79).

Kıyaslama çalışmaları, uzun zaman alan ve yoğun çaba gerektiren faaliyetler olup; sürekli arama, ölçme, değerlendirme ve yaratıcı olmayı gerektiren çalışmaları kapsamaktadır. Çünkü işletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedir. Toplanan veriler ve verilerin kullanılacağı alanlar sürekli değiştiğinden dolayı, bunların sürekli güncelleştirilmesi şarttır (Akat vd., 2002: 139).

Burke (1996), kıyaslama sürecinde başarının, işletmenin sürece bağlılığı ile sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Yazara göre, bir defaya özgü yapılan bir kıyaslama değişimi geçici olacaktır. Bu nedenle, sektördeki liderliği ele geçirebilmek için, kıyaslama alışkanlığı örgüt kültürünün değişmez bir parçası olmalıdır (Dalay vd., 2002: 193).

### 3.6 Yazında İşletmelerde Kıyaslama Tekniğine İlişkin Önceki Araştırmalar

İşletmelerde kıyaslama tekniği görece yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmekle birlikte, gerek uluslararası gerekse Türkçe yazında konu ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Kıyaslama tekniğinin ilk olarak ortaya çıktığı 1970'li yılların sonlarında (Zairi, 1994: 11; Chen, 2002: 757; Elmuti ve Kathawala, 1997: 229), konu daha çok terminolojik açıdan incelenmiş ve bu çalışmalar, daha sonraki yıllarda yapılan kıyaslama çalışmalarına önemli bir temel oluşturmuştur. Kıyaslama, yönetim disiplini üzerinde araştırma yapan yazarların, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda üzerinde sıklıkla durduğu temel bir kavram haline gelmiştir (Rodwell, Lam, Fastenau, 2000: 357). Bugün bu teknik, coğrafi açıdan dünyanın büyük bölümüne yayılmış olup, yaygın bir kullanım alanına sahiptir (Andersen ve Camp, 1995: 21).

Kıyaslama tekniğine ilişkin ilk sistematik çalışmaların, Xerox'un işletme sistemi ile başladığı bilinmekle birlikte (Hewitt, Robinson, Bennett, 1996: 6; Razmi, Zairi, Jarrar, 2000: 304); bu yaklaşıma ilişkin olarak bilimsel anlamdaki ilk yazınsal incelemenin Robert Camp (1989) tarafından yapıldığı söylenebilir (Camp, 1998). Camp'ın, bu çalışması, çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak kıyaslama tekniğinin anlamı, önemi ve nasıl kıyaslama yapılacağını vurgulamakta ve böylece, gerek yönetim disiplini üzerinde araştırma yapan akademisyenlerin gerekse çeşitli sektör temsilcilerinin yararlanabileceği ilk rehber niteliğindeki bir eser olarak anlam kazanmaktadır. Camp'ın çalışmasını, sırasıyla Spendolini (1992) ve Watson'un (1993) yapmış oldukları kıyaslama çalışmaları takip etmiştir.

Kıyaslama tekniğine ilişkin yazılmış olan bu kitaplar, birçok araştırmacıya ışık tutmuş ve bu çerçevede, kıyaslama yaklaşımının farklı boyutlarına ve çeşitli endüstrilerdeki uygulamalarına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Kıyaslama tekniğine ilişkin önceki araştırmalarda şu konuların üzerinde durulduğu görülmektedir (Rodriguez, Lorente, Clavel, 2003: 458-459):

- Bogan ve English (1994), çalışmalarında kıyaslama tekniğinin türlerine ilişkin bir çerçeve çizmişlerdir (Bogan ve English, 1994).
- McNair ve Leibfried (1992) ile Bendell vd. (1993), kıyaslama tekniğinin nasıl yerine getirileceğini belirlemeye çalışmışlardır (McNair ve Leibfried, 1992; Bendel vd., 1993).
- Parvoty (1994), çalışmasında, neyin kıyaslanacağını, bir başka deyişle, işletmelerde hangi unsurların kıyaslamaya konu olabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır (Parvoty, 1994: 25-39).
- Voss vd. (1997), yapmış oldukları araştırmada, kıyaslama, oryantasyon eğitimi ve işletme performansı olguları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır (Voss, Ahlstrom, Blackman, 1997: 1016-1058).
- Brah, Ong ve Rao (2000), bir kıyaslama çalışmasında ön koşulların ve itici güçlerin rolünü incelemişler ve bunlarla diğer faktörler arasındaki (örneğin uygulama sürecinin etkinliği, sonuç çıktıları ve potansiyel güçlüklerin varlığı



gibi) ilişkileri irdelemişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışmada ayrıca, kıyaslama yapan işletmeleri kıyaslama yapmayan işletmelerden ayıran faktörler üzerinde durmuşlardır (Brah, Ong, Rao, 2000: 259-275).

- Landeghem ve Persoons (2001) ile Farker ve Mendez (2001) ise, kıyaslama için analitik yöntemler üzerinde araştırma yapmışlardır (Landeghem ve Persoons, 2001: 254-266; Farker ve Mendez, 2001: 195-209).

Kıyaslama tekniğine ilişkin ilk dönem araştırmalar, daha çok, nasıl kıyaslama yapılacağı üzerinde odaklanmıştır. Sonradan ortaya çıkan çalışmalarda ise, kıyaslama ile işletme süreçlerini iyileştirme arasındaki bağlantının incelediğini ve kıyaslamanın stratejik önemi üzerinde durulduğunu söylemek mümkündür (Delbridge ve Lowe, 1995: 50).

Öte yandan, ilgili yazın incelendiğinde, kıyaslama tekniğinin farklı endüstri/sektörlerdeki uygulama alanlarına ilişkin araştırmaların da azımsanmayacak sayıda olduğu görülmektedir. Öyle ki, ilgili yazında, eğitim (Moreland vd., 2000: 57-62), kamu sektöründe yönetim (Kouzman vd. 1999: 121-144), sağlık (Bullivant, 1996: 9-14), hizmet (Chen, 1998: 113-128; Smith, 2000: 373-388) ve daha birçok sektörü kapsayan kıyaslama uygulamalarına ilişkin çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür.

Özellikle hizmet endüstrisinin bir kolu olarak konaklama işletmelerinde kıyaslama çalışmaları da önemli bir sayı teşkil etmektedir. Örneğin, Bergin vd. (2000), kıyaslama tekniğini konaklama sektörü kapsamında incelemişler ve farklı endüstrilerdeki kıyaslama çalışmaları ile otelcilik sektöründeki kıyaslama çalışmalarını karşılaştırarak; konaklama sektöründe kıyaslamanın daha iyi uygulanabilmesinde başvurulabilecek stratejiler önermişlerdir (Bergin vd., 2000: 25-38). Hokey Min ve Hyesung Min (1996) ise, Kore'deki lüks otellerin hizmet performanslarının, rakipleri ile karşılaştırıldığında nasıl bir durumun ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlar; bu çerçevede, kıyaslama tekniğini rekabetçi bir araç olarak kullanarak sektöre yol göstermeyi amaçlamışlardır (Min ve Min, 1996: 58-72). Kozak ve Rimmington'ın (1998), küçük otel işletmelerinde kıyaslama uygulamalarına ilişkin olarak yaptıkları çalışma da bu konuda referans olarak gösterilebilir. Söz konusu yazarlar, son yıllarda otelcilik yazınında, küçük işletmelere verilen önemin bir hayli fazla olduğunu belirtmekle birlikte, bu ilginin yatırım, finansman ve teknoloji kullanımı

konularında yoğunlaştığını ifade etmektedirler. Yazarlar, küçük otel işletmelerini, ulaştıkları performans düzeylerinin ölçümü boyutlarında inceleyen araştırma sayısının oldukça az olduğunu belirterek; kıyaslama tekniğinin, bu işletmelere ve buldukları destinasyona önemli faydalar ve üstünlükler sağlayacağını öne sürmektedirler (Kozak, Rimmington, 1998: 184-188).

Bu çalışmada, bize önemli ölçüde referans oluşturan diğer araştırmalar ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Fong, Cheng ve Ho (1998), yapmış oldukları çalışmada, kıyaslama tekniğinin uygulanmasına yönelik genel prosedürleri ortaya koyarak, bu tekniğe ilişkin yaşanan kavramsal karışıklıkların önlenmesi için, kıyaslama terimini açık bir şekilde tanımlamaya çalışmışlardır. Çalışma ayrıca, kıyaslamının temeli ve uygulayıcılara yön verecek yararlı kıyaslama teknikleri hakkında bilgi vermektedir (Fong, Cheng, Ho, 1998: 407-418).

Davies ve Kochbar (1999), çalışmalarında, kıyaslama tekniğinin içeriği ve uygulanışı hakkında bilgi vererek; işletmelerdeki en iyi uygulamaları araştırmak üzere yürütülen ayrıntılı saha çalışmalarına dayalı olarak, kıyaslama tekniğini, anlamı, önemi ve uygulanışı açısından irdelemeye çalışmışlardır (Davies ve Kochbar, 1999: 26-31).

Grayson (1992), yapmış olduğu araştırmada, tüm dünya geneline hızla yayılmakta olan kıyaslama tekniğinin bu denli hızlı gelişiminin arkasında yatan nedenleri irdelemekte ve başarılı bir kıyaslama çalışması için gerekli olan koşullar üzerinde durmaktadır (Grayson, 1992: 139-143).

Zairi (1994), kıyaslamının, “alışıl gelmiş işletme tipi (business-as-usual)”nden, “sınıfta en iyi (best-in-class)”ye geçişe yönelik bir kültürel değişimi ifade ettiğini vurgulamaktadır. Yazara göre böyle bir durumda kıyaslama, çok disiplinli takımlarla çalışma, problem çözmeye ağırlık veren bir yaklaşımı benimseme ve somut araçları ve sistemleri kullanmanın geçerli olduğu Toplam Kalite Yönetimi'nin bir parçası olmaktadır (Zairi, 1994: 11-24).

Welch ve Mann (2001), çalışmalarında, internet üzerinde faaliyet gösteren kıyaslama siteleri üzerinde durmakta ve gelecekte kıyaslama tekniğine ilgi duyan kesimlerin bilgisayar ve internet gibi bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanacağını

vurgulamaktadırlar. Çalışma ayrıca, işletme mükemmelliği, kıyaslama ve performans ölçümü olguları arasındaki ilişkinin artan önemi üzerinde durmaktadır (Welch ve Mann, 2001: 431-452).

Gibson ve Glenn (2000), çalışmalarında, örgütsel kıyaslama ve bölgesel kıyaslama olguları arasındaki farklılıkları tartışma konusu yapmakta ve bölgesel kıyaslama üzerine örnek bir alan çalışması sunmaktadırlar (Gibson ve Glenn, 2000: 57-64).

Freytag ve Hollensen (2001), kıyaslama tekniğinin mevcut potansiyeli ve sınırlılıklarını araştırma konusu yapmışlar ve kıyaslama sürecine ilişkin olarak yedi adımdan oluşan bir model önermişlerdir (Freytag ve Hollensen, 2001: 25-33).

Rooney ve Bangert (2002), kıyaslama tekniğinin işletmelere sağlamış olduğu temel faydalar üzerinde durmakta ve kıyaslama sürecinin yerine getirilmesinde sistematik olarak izlenmesi gereken adımları ortaya koymaktadırlar (Rooney ve Bangert, 2002: 55).

Daniels (1996), kıyaslama tekniğini kavramsal açıdan incelemekte ve bu tekniği yerine getirme sürecinde yaşanan temel sorunlar üzerinde durmaktadır. Çalışma, kıyaslamamanın esas itibarıyla zor bir iş olduğunu vurgulamakta ve bunun için kıyaslama konusunda faaliyet gösteren danışman firmaların hizmetlerinden yararlanmayı önermektedir (Daniels, 1996: 18-20).

Bhutta ve Huq (1999) ise, kıyaslama tekniğine yönelik kavramsal bir çerçeve çizmekte ve farklı kıyaslama türleri arasındaki ilişkileri irdelemektedir. Yazarlar ayrıca, kıyaslama sürecine ilişkin 5 adımdan oluşan bir model önermekte ve buna ilişkin Xerox ve Kodak firmalarını örnek alarak, bu firmaların uygulamış olduğu kıyaslama sürecini karşılaştırmalı olarak incelemektedir (Bhutta ve Huq, 1999: 254-268).

Türkçe yazında da benzer şekilde, kıyaslama tekniğine ilişkin çalışmalara son yıllarda giderek sıklıkla yer verildiğini söylemek mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde, konu ile ilgili çok sayıda Türkçe kaynağa ulaşılmıştır. Tezin hazırlanmasına önemli ölçüde yararlanan bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Türkçe yazında, kıyaslama tekniği konusu daha çok yönetim kitaplarında ayrı bir bölüm olarak ele alınıp ana hatlarıyla incelenmektedir. Bir başka deyişle, Türkçe yazında, kıyaslama tekniğini başlı başına bir konu olarak ele alan çalışmaların oldukça sınırlı sayıda

olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan biri, Özer'in (1999) yazmış olduğu "Benchmarking" isimli eserdir (Özer, 1999). Özer, bu çalışmada, Türkiye'de uygulama alanı bakımından henüz tam anlamıyla istenen düzeye ulaşamamış olan kıyaslama tekniğini her yönüyle incelemiş ve bu tekniğin yeni yönetim düşünceleri ile arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmıştır. Özer'in çalışması, bu tekniği uygulamak isteyen işletmeler ve konu ile ilgili araştırma yapmak isteyen akademisyenler açısından önemli bir kaynak niteliğindedir. Öte yandan konuyla ilgili olarak, Türkiye Kalite Derneği (Kalder) Kıyaslama Komitesi'nin hazırlamış olduğu, "Kıyaslama (Benchmarking) "Başkalarında Öğrenmek" (Kalder Uzmanlık Komitesi, 2000) isimli çalışması örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışma da, Türkiye'de henüz yeni olarak kabul edilen kıyaslama tekniğinin kavramsal bir incelemesini içermektedir. Çalışmada, kıyaslama tekniğinin ne olduğu ve kıyaslama süreci hakkında bilgi verilmekte; ayrıca, Xerox firmasının ürün dağıtım sisteminin kıyaslama çalışmasına ilişkin örnek bir inceleme sunulmaktadır.

Bununla birlikte Seymen ve Bolat'ın (2002), "Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması" isimli çalışması da önemli bir referans olarak gösterilebilir (Seymen ve Bolat, 2002). Seymen ve Bolat bu çalışmada, örgütsel öğrenme sürecini ana hatlarıyla incelemişler ve bu kapsamda kıyaslama tekniğini, öğrenmeyi kolaylaştıran bir araç olarak ele almışlardır. Çalışmada ayrıca, tur operatörlerinde kıyaslama tekniğinin nasıl uygulanabileceği "Rezervasyon Süreci" kıyas konusu yapılarak ele alınmıştır.

Bunların dışında; Pekdemir (1999), "Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme" isimli eserinde, modern bir yönetim yaklaşımı olarak kıyaslama sürecini incelemekte ve bu anlamda bu tekniği uygulamak isteyen işletmelere yol göstermektedir. Özgen ve Ölçer'in (1998), "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması" isimli çalışması ise, kıyaslama tekniğinin ortaya çıkışı ve gelişimi üzerinde durmakta, toplam kalite yönetimi ve kıyaslama tekniği arasındaki ilişkiyi irdelemekte ve buradan hareketle bir kıyaslama modeli önermektedir. Öte yandan Halis'in (2001), "İşletmelerde Sürekli İyileştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci" başlıklı çalışmasında; kıyaslama tekniği türleri, kıyaslama tekniğinde bağlı kalınması gereken temel ilkeler ve kıyaslama sürecine ilişkin

kavramsal bir çerçeve çizmiştir. Bununla birlikte, Deniz (1997), “Benchmarking Süreci ve Benchmarking’in Yönetim Desteğinin Önemi” adlı çalışmasında kıyaslama kavramının tanımı, türleri, kıyaslama süreci ve örgüt yönetiminin kıyaslama uygulamaları üzerindeki etkileri üzerinde dururken; İçli’nin (2001) “Benchmarking” isimli çalışması, Türkiye’de görece yeni bir yönetim tekniği olarak kabul edilen kıyaslama tekniğine ilişkin genel bilgi vermektedir. Çalışmada ayrıca, Türkiye’den bir kıyaslama örneği yer almaktadır. Çalışmamızda, kıyaslama tekniğine ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulurken, adı geçen yazarların eserlerinden de önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Çalışmamızın bu bölümünde kıyaslama tekniğine ilişkin önceden yazılmış tez çalışmalarından da önemli ölçüde faydalanılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Seçer’in (2000), Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi” isimli yüksek lisans çalışmasında, kıyaslama tekniği ayrıntılı bir biçimde analiz edilmiştir. Çalışmada, kıyaslama tekniğine ilişkin uygulamaların, örgütün kültürel faktörleriyle ilişkisi ve etkileşimi ele alınmıştır (Seçer, 2000).

Koç (1999), “Bir Rekabet Avantajı Elde Etme Aracı Olarak Benchmarking (Kıyaslama Yöntemi) ve Türk İşletmelerindeki Uygulamalar İçin Bir Model Önerisi” isimli yüksek lisans çalışmasında, kıyaslama tekniğini genel hatlarıyla incelemektedir. Çalışmada ayrıca, Türkiye’de kıyaslama tekniğini uygulayan kuruluşların, bu yöntemi nasıl uyguladıkları ve bu tekniğe karşı tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmış; araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak bir model önerisi geliştirilmiştir (Koç, 1999).

Öte yandan, Türkçe yazında kıyaslama tekniğine ilişkin en yakın dönemli çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların, tekniğin, diğer yönetim düşünceleri ile ilişkilerini ve farklı boyutlarını yansıttığı görülmektedir. Örneğin, Bumin ve Erkutlu (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri” isimli çalışmasında, toplam kalite yönetimi felsefesi ile kıyaslama tekniği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve toplam kalite yönetimini uygulayan, bu yaklaşımı benimsemiş bir işletmede, kıyaslama çalışmalarının daha etkin yerine getirilebileceğini ve kısa sürede daha başarılı

sonuçlar elde edilebileceğini vurgulamıştır (Bumin, Erkutlu, 2002: 83-100). Demirdgen ve Küçük (2003) ise, “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve rn Odaklı Kıyaslama’nın İmalati İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi” isimli makalelerinde, kıyaslama tekniğinin önemi, yararları ve kıyaslama süreci üzerinde durmuşlar; ayrıca, ürün ve üretim süreçleri ile ilgili olarak Türkiye’deki üç kuruluş arasında gerçekleştirilen bir kıyaslama araştırması yapmışlardır. Elde edilen veriler, Türkiye’deki kıyaslama uygulamalarının, Xerox, General Motors ve Texas Instrument gibi dünyada kıyaslama tekniğinin ilk kez uygulandığı şirketlerle karşılaştırılarak, aradaki benzerlikler ve böylece uygulamanın verimliliğe katkısı belirlenmeye çalışılmıştır (Demirdgen ve Küçük, 2003: 303-320). oban ve Uysal (2005) ise, “Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking”, isimli çalışmalarında, ortaklaşa rekabet çerçevesinde daha fazla katma değer elde edebilmek için, işletmeler tarafından stratejik bir yaklaşım olarak dikkate alınan politika kıyaslama konusunu incelemişlerdir (oban ve Uysal, 2005: 73-80).

Görüldüğü gibi, 1970’li yılların sonlarına doğru ortaya çıkan kıyaslama kavramı günümüzde tüm dünyada yaygın bir kullanıma alanına sahiptir. Yazın incelemesi, günümüze değin kıyaslama tekniğine ilişkin araştırmacıların farklı bakış açılarını ve farklı uygulama alanlarını temel alan çok sayıda inceleme yapıldığını ortaya koymaktadır. Kıyaslama tekniğinin ortaya çıktığı yıllardaki ilk çalışmalar, genel olarak tekniğe ilişkin kavramsal bir incelemeyi içerirken; yakın dönemli çalışmaların, kıyaslama tekniği ile diğer yönetim yaklaşımları arasındaki bağlantılar üzerinde odaklandığı görülmektedir. Sonuç olarak, örgütler belirlemiş olduğu amaçlar çerçevesinde kıyaslama tekniğinden önemli bir araç olarak faydalanabilirler. Ancak, bir performans yönetimi aracı olarak kıyaslama tekniğinden istenen faydanın elde edilebilmesi için, bu tekniğin uygun bir ereve içerisinde ele alınıp uygulanması gerekmektedir.

## **IV. BÖLÜM**

### **KAT HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇME VE KIYASLAMA TEKNİĞİNİN KULLANILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Günümüz küreselleşme sürecinde konaklama işletmelerini derinden etkileyen konuların başında yüksek performans düzeyinde çalışabilmek gelmektedir. Konaklama endüstrisinde artan rekabet ve değişen çevresel koşullar, bu endüstride faaliyet gösteren işletmeleri bir takım fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda, konaklama işletmelerinin artan bir performans düzeyi ile çalışabilmesi için, örgüt performansının etkin bir şekilde yönetilebilmesine ihtiyaç vardır. Özellikle, konaklama işletmelerinin hemen hemen tüm faaliyet alanlarıyla ilgili bulunan ve işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan kat hizmetleri biriminde performansın ölçümü ve yönetimi ayrı bir önem arz etmektedir. Kat hizmetleri biriminin faaliyet alanının işletmenin hemen hemen her alanına yayılmış olması ve bu birimde performansı etkileyen çok fazla sayıda değişkenin bulunması, kat hizmetleri performansının etkin bir şekilde yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla, performansın ölçümü ve yönetimi, kat hizmetleri birimi için son derece önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

Öte yandan, globalleşmeyle birlikte işletmelerin uyguladıkları yönetim tekniklerinde de önemli değişimler meydana gelmiştir. Günümüzdeki rekabet olgusu, işletmeleri çağdaş yönetim teknikleri hakkında daha fazla bilgi edinmeye ve bunları örgüt bünyesine adapte edebilmeye zorlamaktadır. Kuşkusuz yönetim tekniklerindeki bu değişim ve gelişmeler konaklama işletmelerini de kaçınılmaz olarak yakından etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde uygulanan modern yönetim tekniklerinden biri de kıyaslama ya da uluslararası yazındaki adıyla 'benchmarking'dir. Daha önce de ifade edildiği gibi, kıyaslama, işletme performansını artıran bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanına yönelik performans yönetimi sürecinin nasıl yürütüldüğünü ve hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğunu ortaya koyarak; gerek performans yönetimi süreci gerekse ölçülen performans boyutları ile, kat hizmetleri performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada ayrıca, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasındaki performans farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmayı önemli kılan en az üç sebep bulunmaktadır. Birinci olarak, en azından araştırmacının bilgisi dahilinde, Türkiye’de işletmelerde performans yönetimi sürecinin etkinliği ve uygulanan performans boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkiye bu açıdan yaklaşan bir çalışmaya rastlanılmamış olmasıdır. İkincisi, Türkiye’de benzer amaca yönelik çalışmalar olmuş olsa bile, konaklama işletmelerinde ve özellikle de kat hizmetleri yönetimi kapsamında performans ölçmeye yönelik bu tarzda bir çalışmaya rastlanamamıştır. Son olarak ise, yine araştırmacının bilgisi dahilinde, Türkiye’de – özellikle de konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimine yönelik olarak – kıyaslama tekniği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen kapsamlı bir çalışmaya rastlamak mümkün olmamıştır. İşletmelerin uyguladıkları yönetim tekniklerinde hızlı bir gelişmenin yaşandığı son yıllarda bu tür bir çalışmanın, yukarıda sözü edilen ilişkilerin ortaya konabilmesi açısından son derece yararlı olacağına inanılmaktadır.

Çalışmanın ilgili yazın açısından bu katkılarının yanında, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimine de önemli faydaları olabileceği düşünülmektedir. Kat hizmetleri yöneticileri, bu araştırmada öne sürülen modeli örnek alarak, kendilerine özgü bir performans yönetimi sistemi geliştirebilirler. Ayrıca, bu araştırmada ifade edilen performans boyutları, kat hizmetleri yöneticilerine birim performansında değerlendirilmede önemli yol gösterebilir ve hangi performans boyutları üzerine odaklanmaları gerektiği konusunda fikir verebilir.

Diğer taraftan kat hizmetleri yöneticileri, kendi birimleri açısından sorun yaşadıklarına inandıkları veya geliştirmeyi arzu ettikleri süreçlerde kıyaslama tekniğinden yararlanabilirler. Bu konuda çalışmanın teorik kısmında oluşturulan çerçevenin ve araştırmadan elde edilen bulguların, kat hizmetleri yöneticilerine faydalı olacağına inanılmaktadır.



## 4.2 Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada veriler, geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Araştırma anketi 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; işletmenin ve anketi dolduran kişilerin sosyo-demografik özelliklerini tespit edebilmeye yönelik 15 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde deneklere, kat hizmetleri biriminde performans ölçmeye yönelik 3 soru sorulmuş ve işletmede düzenli olarak performans ölçümü yapılıp yapılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölüm; kat hizmetleri departmanında performans ölçümü, performans yönetimi süreci ve performans boyutlarına ilişkin ifadeleri içeren 105 önermeden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde; kat hizmetleri departmanının genel performans durumunu belirleyebilmeye yönelik ifadelerden oluşan 11 önerme yer almaktadır. Beşinci bölümde ise; kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğinin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin 4 soru ve 20 önerme yer almaktadır.

Ankete soruları oluşturulurken, yazında performans ölçümüne yönelik yapılmış olan bazı çalışmalardan da yararlanılmıştır. Örneğin, 'Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçümüne İlişkin Değerlendirmeler' ile ilgili ölçek oluşturulurken Avcı (2005) ve Yüksel'in (2003) çalışmalarından faydalanılırken (Avcı, 2005: 5-11; Yüksel, 2003: 181-195); 'Kat Hizmetleri Departmanında Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu'na ilişkin ölçekte Alpkan vd.'nin (2005) çalışması önemli bir yol göstermiştir (Alpkan vd., 2005: 175-189). Bununla birlikte 'Kat hizmetleri Departmanında Kalite Boyutu'na yönelik ölçekte Sarıkaya'nın (2002) çalışmasından yararlanılmıştır (Sarıkaya, 2002: 204-205). 'Kat Hizmetleri Departmanının Performans Düzeyi'nin belirlenebilmesine yönelik ölçeğe ilişkin önermeler ise Sezen vd.'den (2002) alınmıştır (Sezen vd., 2002: 133-146).

**Tablo 19: Anket Soruları Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar**

Ölçek	Madde Sayısı	Yararlanılan Kaynak
Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçümüne İlişkin Değerlendirmeler	12	Avcı, 2005: 9'daki 6 maddeli ve 5 skalalı ölçek ile Yüksek, 2003: 185'deki 6 maddeli ve 5 skalalı ölçekten yararlanılmıştır.
Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu	7	Alpkan vd., 2005: 180'deki 6 maddeli ve 5 skalalı ölçekten yararlanılmıştır.
Kalite Boyutu	13	Sarıkaya, 2002: 204-205'teki 44 maddeli ve 7 skalalı ölçekten yararlanılmıştır.
Kat Hizmetleri Departman Performansı	11	Sezen, 2002: 139'daki 7 maddeli ve 5 skalalı ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, anketteki ifadelerle katılım düzeyleri şu şekilde belirlenmiştir:

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Anket formundaki ölçekler gruplar halinde sorulmuş, ölçekler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmasını önlemek için her bir ölçeğe ait ana başlıklar kullanılmıştır. Araştırmada, anketi dolduranın fazla zamanını almamak ve soruların yanıtı bırakmasını önüne geçmek için anket sorularının kapalı uçlu olması tercih edilmiştir.

Anket soruları hazırlanırken karşılaşılan en önemli sınırlama, anketin uzunluğu olmuştur. Ancak, anketin kısa olması adına sorularda azaltma veya kelimelerde kısaltma yapma gibi bir yola başvurulmamıştır. Bununla birlikte, anket ölçeklerine ilişkin önermelerde, soruların anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla genellemelerden mümkün olduğunca kaçınılmaya çalışılarak, konunun net bir biçimde anlaşılmasını sağlayacak kelimelerin kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Nihai anket ölçekleri oluşturulmadan önce, Antalya ilinde tesadüfi olarak seçilen 15 işletmede Şubat - Mart 2006 döneminde bir pilot araştırma yapılmıştır. Bu ön araştırma sonucu elde edilen verilerin faktör ve alfa güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, anketi oluşturan her bir ölçeğe ait Cronbach

Alpha değerlerinin, yazında en küçük alt sınır olarak kabul edilen .60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, anlaşılmasında yaşanan güçlüklerden dolayı birkaç sorunun çıkarılması dışında başka bir değişikliğe gerek duyulmamıştır. Böylece nihai anket ölçekleri oluşturularak uygulamaya geçilmiştir.

### 4.3 Araştırmanın Sorunsalı, Sınırları ve Varsayımları

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri birimine yönelik performans yönetimi sürecinin ve kat hizmetleri süreçlerinde etkin bir performans yönetimi aracı olarak kıyaslama tekniğinden yararlanma düzeylerinin incelenmesine dayanmaktadır. Araştırmanın sorunsalını; kat hizmetleri biriminde performans yönetimi sürecinin nasıl yürütüldüğünün, hangi performans boyutlarının ölçüme tabi tutulduğunun, kat hizmetlerine ilişkin faaliyetlerde bir performans artırma aracı olarak kıyaslama tekniğinden yararlanılıp yararlanılmadığının ve kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerin kat hizmetleri performansında bir farklılığın olup olmadığının incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın sınırını; performans yönetimi süreci, performans boyutları ve kıyaslama tekniğinden yararlanma ile işletme performansı arasındaki ilişkinin, Antalya ilindeki beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerindeki kat hizmetleri departmanı bünyesinde değerlendirilmesi ve örnekleme yer alan işletmelerden elde edilen verilerle sınırlı olması oluşturmaktadır. Araştırmada özellikle beş yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip oldukları varsayımdır. Araştırmanın özellikle Antalya ilinde yapılmasının nedeni olarak ise, bu bölgenin Türkiye'deki en fazla beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyüne sahip olması ve Türkiye'ye seyahat eden yabancı turistlerin konaklamaları içerisinde en fazla paya bu ilin sahip olması gösterilebilir. Zamanın kısıtlı olması ve birincil kaynaklara ulaşarak araştırma sorularının kısa sürede doğrudan doğruya cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla, araştırmanın anket yöntemiyle yapılmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmüştür. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formuna ilişkin ölçekler yapılan yazın taraması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulduğu için hazırlanan anket formunun özellikleri ve soruların

dağılımı da araştırmanın sınırları arasında sayılabilir. Bunların dışında araştırmaya ilişkin herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Araştırmanın temel varsayımına göre; konaklama işletmelerinde kat hizmetleri biriminde uygulanan performans yönetimi sürecinin etkinliği ve uygulanan performans boyutları ile kat hizmetleri departmanı performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmanın bir diğer varsayımına göre, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerin performans düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu varsayım çerçevesinde araştırma ile ilgili geniş bir yazın taraması yapılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

#### 4.4 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırmada özellikle bu tip konaklama işletmelerinin seçilmesiyle, bu işletmelerin daha profesyonelce yönetildikleri varsayımından hareket ederek, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi ve kıyaslama tekniğine ilişkin daha sağlıklı verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Zirâ, çalışma ile ilgili olarak gözlem yoluyla yapılan ön araştırmalarda, orta ve küçük ölçekli konaklama işletmelerinin (4 yıldızlı oteller dahil) büyük bir çoğunluğunda belli bir performans ölçüm sistemlerinin olmadığı ve bu tip işletmelerin, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulamadıkları tespit edilmiştir. Bu durum, araştırma ile ilgili kurulan hipotezleri test etmeyi olanaksız kıldığından, örneklem kitlesi olarak 5 yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri tercih edilmiştir. Diğer taraftan, araştırmada özellikle Antalya bölgesinin tercih edilmesinin nedeni, bu bölgenin Türkiye’de en fazla 5 yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyüne sahip olması ve Türkiye’ye gelen turistlerin en büyük diliminin bu bölgede ağırlanıyor olmasıdır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, 2005 yılı itibariyle Türkiye’ye gelen toplam 12 952 616 yabancı turistten 5 314 451’i Antalya’da konaklamıştır. Bir başka deyişle, Antalya ili 2005 yılı itibariyle Türkiye’ye gelen yabancı turistlerin % 41’ini ağırlamıştır. Antalya ilini aynı dönemde, sırasıyla İstanbul ve Muğla illeri takip etmiştir. Bununla birlikte, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2005 yılı verilerine göre, Antalya ilinde 100 tane 5 yıldızlı otel işletmesi

ve 47 tane birinci sınıf tatil köyü bulunmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Verileri, <http://www.turizm.gov.tr>, 13.09.2006). Dolayısıyla araştırmanın evreni 147 işletmeden oluşmaktadır.

Anket, araştırmanın evrenini oluşturan işletmelerin tamamına ulaşılarak yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmaya çalışılmıştır. Buna göre, Temmuz-Ağustos 2006 döneminde evreni oluşturan işletmelerin tamamı ziyaret edilmiş, ancak bu işletmelerden 92'si anketi doldurmayı kabul etmişlerdir. Ankete katılmak istemeyen işletmelerin önemli bir bölümü buna neden olarak; faaliyete yeni başlamış veya el değiştirmiş olmalarından henüz performans ölçümüne ilişkin bir sistem kuramamış olmalarından veya henüz belli bir performans ölçüm sistemine sahip olmamalarından göstermişlerdir. İşletmelerin bir bölümü ise, zamanlarının olmadığını gerekçe göstererek araştırmaya katılmak istememişlerdir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 92 işletmeden oluşmaktadır (Tablo 20). Söz konusu 92 işletmenin Antalya ilindeki ilçelere göre dağılımı şu şekildedir; 28 işletme Kemer (Beldibi, Göynük, Kiriş), 23 işletme Side/Manavgat, 21 işletme Antalya Merkez ve 20 işletme Alanya. Buna göre, örneklemin ana kütleye oranı % 63 düzeyinde gerçekleşmiş olup, bu oran istatistiksel analiz yapılabilmesi açısından güvenilir bir yüzdeyi ifade etmektedir.

**Tablo 20: Araştırma Kapsamına Alınan İşletme Sayıları ve Geri Dönüş Oranları**

Statüsü	Kapsama Alınan İşletme Sayısı	Yanıt Alınan İşletme Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
5 Yıldızlı Otel	100	70	70
1. Sınıf Tatil Köyü	47	22	47
<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>92</b>	<b>63</b>

#### 4.5 Araştırmada Kullanılan Değişkenler, Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kullanılacak değişkenler tespit edilmeden önce, işletmelerde performans yönetimi ve performans ölçümü ile ilgili geniş bir yazın taraması yapılmıştır. Böylece araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir.

Araştırmada *bağımsız değişkenler* 12 kategoride ele alınmıştır. Bunlar; 'üst yönetimin liderliği', 'kat hizmetleri departmanında planlama işlevinin etkinliği', 'kat hizmetleri departmanında örgütlenme işlevinin etkinliği', 'kat hizmetleri departmanında koordinasyon işlevinin etkinliği', 'kat hizmetleri departmanında kontrol ve denetim işlevinin etkinliği', 'kat hizmetleri departmanında yürütülen etkinlik çalışmaları', 'kat hizmetleri departmanında yürütülen maliyet azaltma çalışmaları', 'kat hizmetleri departmanında yürütülen verim ve girdilerden yararlanma çalışmaları', 'kat hizmetleri departmanında yürütülen verimlilik çalışmaları', 'kat hizmetleri departmanında yürütülen yenilik ve yaratıcılık geliştirme çalışmaları', 'kat hizmetleri departmanında yürütülen kalite geliştirme çalışmaları' ve 'kat hizmetleri departmanında yürütülen çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi çalışmaları'dır. Araştırmada *bağımlı değişken* olarak ise, 'kat hizmetleri departmanı performansı' alınmıştır. Buna göre araştırmanın modeli şekil 17'deki gibi oluşturulmuş ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne düzeyde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Şekil 17: Araştırmanın Modeli**

## Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacında ve araştırma modelinde ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23'teki hipotezler kurulmuştur. Regresyon analizine ilişkin hipotezlerden; birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı hipotezlere yönelik olarak, performans ölçme yazınında herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada yazına ek olarak;

\* İşletme üst yönetiminin performans ölçmeye destek vermesi ve teşvik etmesiyle kat hizmetleri performansının bundan olumlu yönde etkileneceği varsayımıyla hipotez 1,

\* Kat hizmetleri biriminin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bunun tüm birim çalışanlarıyla paylaşılmasının birim performansını artıracak varsayımıyla hipotez 2,

\* Kat hizmetleri biriminde çalışanların görev ve sorumluluk alanlarının net bir biçimde belirlenmesi ve yürütülen işlerde belli bir sıra izlenmesinin birim performansını artıracak varsayımıyla hipotez 3,

\* Kat hizmetleri biriminde değişik birimlerde çalışanların, performans geliştirme konusunda ortak bir görüşe sahip olması ve birim içi ve birimler aras> düzenli bilgi alışverişi yapılmasının birim performansını artıracak varsayımıyla hipotez 4,

\* Kat hizmetleri biriminde, hedeflenen performans standartlarında sapmalar olduğunda bunun nedenlerinin tespit edilerek düzeltilebilmesinin birim performansını olumlu yönde etkileyeceği varsayımıyla hipotez 5 ve

\* Kat hizmetleri biriminde amaca ulaştırıcı, doğru işlerin yapılmasının birim performansını olumlu yönde etkileyeceği varsayımıyla hipotez 6 oluşturulmuştur.

Performans ölçme yazınında araştırma konusu yapılan ve bu çerçevede regresyon analizine ilişkin olarak oluşturulan diğer hipotezler ise şu şekilde özetlenebilir:

\* İlgili yazında birçok araştırmacı, finansal ölçümlerin, performans değerlemede işletmelerin uzun yıllardır en çok kullandıkları yöntem olduğunu belirtmektedir. Bir başka deyişle; finansal performans, yönetim araştırmalarında işletme performansının belirlenmesinde en çok kullanılan kriter olarak kabul edilmekte ve bu göstergeler genellikle satış artışı, kârlılık, yatırımın ve öz sermayenin geri dönüşü, satış getirisi oranları ve hisse başına kazançlar gibi sayısal/muhasebeye dayalı ölçütlerden



oluşmaktadır (Kennerly, Neely, 2002: 1223; Michalisin vd., 2004: 1111; Nicholas, 1998: 747; Fuentes vd., 2004: 427). Bu araştırmalara dayanarak hipotez 7 ve hipotez 8 oluşturulmuştur.

\* İlgili yazında, işletmelerdeki verimlilik artışı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Cho (2005), emek verimliliğindeki artışın örgütsel performansı iyileştirdiğini ifade ederken (Cho, 2005: 2); bazı araştırmacılar da, bir fiziksel verimlilik göstergesi olan bilgi teknolojisi kullanımının otel performansı artırdığını öne sürmektedir (Ham, Kim, Jeong, 2005: 281-282; Law ve Au, 1998: 38). Yazındaki bu araştırmalara dayanarak hipotez 9 oluşturulmuştur.

\* Diğer taraftan, ilgili yazındaki birçok araştırmada, performans ölçmede yalnızca geleneksel (yani finansal) göstergeleri dikkate alın, örgütün bütünsel performansını değerlendirmede yetersiz kaldığını göstermektedir (Phillips, (a), 1999: 171-182; Atkinson ve Brown, 2001: 128-135; Brown ve McDonnell, 1995: 7-11). Yazında bu çerçevede, örgütsel performansın yanı sıra niteliksel yeni performans göstergelerine dikkat çekilmektedir. Örneğin, Worstold (1999), otel işletmelerinde hizmet kalitesi, performans ve insan kaynakları yönetimi olguları arasındaki ilişki üzerinde dururken (Worstold, 1999: 340-348); Simon (2003) ve Bateman (1990), işgücü unsurunun önemi ve örgüt çalışanlarını yüksek performanslı çalışmaya güdülemede etkili olan araçlar üzerinde durmuşlardır (Simon, 2003: 56-57; Bateman, 1990: 13). Bazı yazarlar ise, yeni ürün/hizmet geliştirmenin örgütsel performans ile ilişkisi üzerinde durmuşlardır (Holjevac, 2003: 129-134; Jong ve Vermeulen, 2003: 844-858; Fache, 2000: 356-366; Victorino vd., 2005: 555-576; Enz ve Siguaw, 2003: 115-123). Yazındaki söz konusu çalışmalara dayanarak hipotez 10, hipotez 11 ve hipotez 12 oluşturulmuştur.

Öte yandan, t-testi ve varyans analizine ilişkin oluşturulmuş olan hipotezlerde, sadece hipotez 13'e ait araştırma sorusunun, kıyaslama yazınında araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. İlgili yazındaki birçok araştırmada, kıyaslama tekniğinin genel olarak örgütsel performansı artırmak için kullanılan bir yöntem olduğu ifade edilmektedir (Gibson, Glenn, 2000: 57; Özgen, Ölçer, 1998: 61; Özer, 1999: 5; Watson, 1993: 245; Davies ve Kochbar, 1999: 29). Buna göre, söz konusu araştırmalara dayanarak hipotez 13 oluşturulmuştur. t- testi ve varyans analizine ilişkin olarak

yazında herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada yazına ek olarak, hipotez 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22 oluşturulmuştur.

Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Hipotezler:

**Tablo 21: Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Araştırma Soruları**

<b>H<sub>1</sub></b>	Üst Yönetimin Liderliği İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>2</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Planlama İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>3</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Örgütlenme İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>4</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Koordinasyon İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>5</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Kontrol ve Denetim İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>6</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen Etkinlik alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>7</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen Maliyet Azaltma alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>8</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen Verim ve Girdilerden Yararlanma alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>9</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen Verimlilik alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>10</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen Yenilik ve Yaratıcılık Geliştirme alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>11</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen Kalite Geliştirme alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?
<b>H<sub>12</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütölen alışma Yaşamının Kalitesinin İyileştirilmesi alışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı Bir Neden-Sonuç İlişkisi Var mıdır?

t-Testine İlişkin Hipotezler:

**Tablo 22: t-Testine İlişkin Araştırma Soruları**

<b>H<sub>13</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerin Performansları Arasında Bir Farklılık Var mıdır?
<b>H<sub>14</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Yürütülen Performans Yönetimi Süreci Arasında Bir Farklılık Var mıdır?
<b>H<sub>15</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Yürütülen Performans Boyutları Arasında Bir Farklılık Var mıdır?
<b>H<sub>16</sub></b>	Kat Hizmetlerine Yönelik Faaliyetlerde Üst Yönetimin Liderliği, İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Göstermekte midir?
<b>H<sub>17</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Etkinlik Çalışmaları, İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Göstermekte midir?
<b>H<sub>18</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanı Performansı, İşletmenin Sınıfına göre Farklılık Göstermekte midir?

Varyans (ANOVA) Analizine İlişkin Hipotezler:

**Tablo 23: Varyans (ANOVA) Analizine İlişkin Araştırma Soruları**

<b>H<sub>19</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Yenilik ve Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Çalışmalar, Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Göstermekte midir?
<b>H<sub>20</sub></b>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Kalite Boyutuna İlişkin Çalışmalar, Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Göstermekte midir?
<b>H<sub>21</sub></b>	“İşletmemizde Üst Yönetim, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Geliştirme Çabalarını Teşvik Eder” Düşüncesine Katılım, Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre Farklılık Göstermekte midir?
<b>H<sub>22</sub></b>	“İşletmemizde Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması Sonucu İşgücü Maliyetlerimiz Azalmıştır” Düşüncesine Katılım, Yöneticilerin Eğitim Seviyesine Göre Farklılık Göstermekte midir?

#### 4.6 Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Çalışmada elde edilen verilerin analizi yapılırken çeşitli istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Öncelikle, örnekleme ait sosyo-demografik değişkenlerle ilgili frekans dağılımları hesaplanmıştır. Daha sonra, ankete ait ölçeklerle ilgili güvenilirlik testleri yapılmıştır. Çalışmanın temelini teşkil eden, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi süreci ve performans boyutlarının ortaya konulması amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile, 5’li likert ölçeğindeki değişkenlere ilişkin verilen yanıtların kendi aralarında nasıl gruplanacakları ortaya

konularak, değişkenler daha sağlıklı bir şekilde belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, çalışmanın temel amaçlarından biri olan, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi süreci ve performans boyutları ile kat hizmetleri performansları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik ise çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmanın hipotezleri çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Bunun yanında, gruplararasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik istatistiksel yöntemlerden de yararlanılmıştır. Çalışmada, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle, uygulamayan işletmeler arasındaki performans farklılıklarını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tüm bu analizlerde kabul edilebilir hata payı; bir başka ifadeyle, istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) % 5 olarak tayin edilmiştir. Araştırmaya ilişkin yapılan bu analizler ve elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

#### **4.6.1 rnekleme Ait Bulgular**

Araştırma bulgularında ilk olarak, örnekleme ait değişkenlerin frekans dağılımları hesaplanmıştır. Böylece, deneklerin vermiş oldukları yanıtların genel dağılımı ve merkezi eğilimi konusunda ipuçları yakalanmaya çalışılmıştır. Örnekleme ait bulgular iki kısımda incelenmiştir. Öncelikle, ankete katılan işletmelere ilişkin sıklık ve yüzde değerleri hesaplanmış; daha sonra, ankete dolduran deneklere ait frekans dağılım tablosu hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 24 ve Tablo 25'te gösterilmektedir.

**Tablo 24: Ankete Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)
<b>İşletmenin Sınıfı</b>		
5 Yıldızlı Otel	70	76.1
1. Sınıf Tatil Köyü	22	23.9
Toplam	92	100
<b>İşletmenin Mülkiyet Durumu</b>		
Yerli İşletme	83	90.2
Yabancı Ortaklı	9	9.8
Toplam	92	100
<b>İşletmenin Sahiplik Durumu</b>		
Bağımsız	38	41.3
Zincir	54	58.7
Toplam	92	100
<b>İşletmenin Faaliyet Dönemi</b>		
Sezonluk	21	22.8
Tüm Yıl Açık	71	77.2
Toplam	92	100
<b>İşletmede Devamlı Çalışan İşgören Sayısı</b>		
1-49 arası	8	8.7
50-99 arası	46	50.0
100-499 arası	32	34.8
500-999 arası	5	5.4
2000'den fazla	1	1.1
Toplam	92	100
<b>İşletmede Sezonluk Çalışan İşgören Sayısı</b>		
1-49 arası	10	10.9
50-99 arası	21	22.8
100-499 arası	48	52.2
500-999 arası	10	10.9
1000-1999 arası	2	2.2
2000'den fazla	1	1.1
Toplam	92	100
<b>İşletmede Çalışanların Öğrenim Durumu</b>		
İlköğretim	27	29.3
Lise	63	68.5
Üniversite	2	2.2
Toplam	92	100

Tablo 24'te de görüldüğü gibi, ankete katılan 92 işletmenin 70'ini (% 76.1) beş yıldızlı oteller; 22'sini (% 23.9) ise birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 90.2'si yerli işletme, % 9.8'i yabancı ortaklı işletme statüsündedir. Sahiplik durumu açısından bakıldığında ise, ankete katılan işletmelerin % 41.3'ünün bağımsız, % 58.7'sinin zincir işletme niteliğini taşıdığı görülmektedir. Örneklemin % 77.2'si tüm yıl açık olduklarını belirtirken, % 22.8'i sezonluk faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmede çalışan işgörenlerin sayısal dağılımına bakıldığında, ankete katılan işletmelerdeki devamlı çalışan işgören sayısının ağırlıklı olarak (% 50) 50-99 seçeneğinde yoğunlaştığı; sezonluk çalışan işgören sayısında ise en

büyük dilimine % 52.2 ile '100-499' seçeneğinin sahip olduğu görülecektir. Ankete katılan işletmelerdeki çalışanların öğrenim durumlarının ağırlıklarına göre dağılımı ise, % 68.5 lise, % 29.3 ilköğretim ve % 2.2 ile üniversite şeklindedir.

Tablo 25'te ise, anketi dolduran kişilere ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 25: Anketi Dolduran Kişiyeye İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)
<b><i>İşletmedeki Pozisyonu</i></b>		
Kat Hizmetleri Yöneticisi	84	91.3
Diğer	8	8.7
Toplam	92	100
<b><i>Şu An Bulunduğu İşletmede Çalışmakta Olduğu Süre</i></b>		
1 yıldan az	23	25.0
1-5 yıl arası	38	41.3
6-10 yıl arası	15	16.3
11 yıl ve üzeri	16	17.4
Toplam	92	100
<b><i>Turizm Sektöründe Çalışmakta Olduğu Süre</i></b>		
1-5 yıl arası	2	2.2
6-10 yıl arası	21	22.8
11 yıl ve üzeri	69	75.0
Toplam	92	100
<b><i>Şu An Bulunduğu Pozisyonda Çalışmakta Olduğu Süre</i></b>		
1 yıldan az	6	6.5
1-5 yıl arası	35	38.0
6-10 yıl arası	24	26.1
11 yıl ve üzeri	27	29.3
Toplam	92	100
<b><i>Eğitim Durumu</i></b>		
Ortaokul	3	3.3
Lise	45	48.9
Üniversite	44	47.8
Toplam	92	100
<b><i>Yaşı</i></b>		
25-34	36	39.1
35-44	48	57.2
45-54	7	7.6
55 yaş ve üzeri	1	1.1
Toplam	92	100
<b><i>Cinsiyeti</i></b>		
Erkek	19	20.7
Kadın	73	79.3
Toplam	92	100

Tablo 25 incelendiğinde, ankete dolduran kişilerin % 91.3'ünün kat hizmetleri yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir. 'Diğer' seçeneği % 8.7 ile düşük bir orana sahip olup söz konusu soruya 'diğer' şeklinde yanıt verenlerin tamamı kat hizmetleri

müdür yardımcılardan oluşmaktadır. Anketi dolduran kişilerin büyük çoğunluğunun kat hizmetleri yöneticisi olması, araştırma ile ilgili daha sağlıklı veri elde edilebilmesi açısından olumlu bir durum olarak yorumlanabilir. Diğer yandan, anketi dolduran yöneticilerin, mevcut işletmelerinde çalışma süreleri 1-5 yıl arası (% 41.3) ve 1 yıldan az (% 25) seçeneklerinde yoğunlaşırken; turizm sektöründe çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri seçeneği % 75 ile en büyük dilimi oluşturmaktadır. Yöneticilerin, şu anda buldukları pozisyonda çalışma süreleri ise genelde 1-5 yıl seçeneğinde (% 38) toplanmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise iki seçenek ön plana çıkmaktadır. Ankete katılan kişilerin % 48.9'u lise mezunu olduklarını belirtirken; % 47.8'i üniversite mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı, % 57.2 ile 35-44 seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaş dilimini % 39.1 ile '25-34' seçeneği takip etmektedir. Ankete katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ise, kat hizmetleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 79.3) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmada erkek kat hizmetleri yöneticisi oranı % 20.7 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.6.2 Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Güvenirlilik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişki göz önüne alınarak yapılan ölçümün içsel tutarlığı anlamına gelir (Ergün, 2003: 144). Uluslararası yazında yazarlar, anket ölçeklerinin güvenirlilikleri için kabul edilen en düşük alt sınır olarak farklı oranlar önermektedirler. Örneğin Nunnally (1978), içsel güvenirlilik için .70 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul ederken (Nunnally, 1978, içinde: Erdil vd., 2003: 50); Kathuria (2000), ölçeklerin güvenirliliği açısından .60 ve üzerindeki alfa katsayısının kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir (Kathuria, 2000, içinde: Ergün, 2003: 144). Araştırmada, anketi oluşturan her bir ölçeğin güvenirliliği ayrı ayrı ele alınarak hesaplanmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenirlilik katsayılarının dağılımı Tablo 26'da sunulmuştur.

**Tablo 26: Ana Değişkenlere Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçümü	12	.56,70
Kat Hizmetleri Departmanında Üst Yönetimin Liderliği	7	.91,30
Kat Hizmetleri Departmanında Planlama İşlevi	10	.89,69
Kat Hizmetleri Departmanında Örgütlenme İşlevi	6	.80,31
Kat Hizmetleri Departmanında Koordinasyon İşlevi	7	.83,76
Kat Hizmetleri Departmanında Kontrol ve Denetim İşlevi	6	.91,90
Kat Hizmetleri Departmanında Etkinlik Boyutu	9	.89,99
Kat Hizmetleri Departmanında Karlılık Boyutu	9	.82,78
Kat Hizmetleri Departmanında Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu	5	.80,63
Kat Hizmetleri Departmanında Verimlilik Boyutu	4	.75,81
Kat Hizmetleri Departmanında Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu	11	.93,55
Kat Hizmetleri Departmanında Kalite Boyutu	13	.89,66
Kat Hizmetleri Departmanında Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu	10	.84,59
Kat Hizmetleri Departmanında Performans	11	.88,41
Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğine İlişkin İfadeler	20	.96,16

Ölçeklere ait güvenirlilik analizi sonuçları incelendiğinde, bir ölçek hariç, yazında dikkate alınması istenen en küçük alfa değeri olan 0.60'm (Kathuria, 2000) oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri departmanında performans ölçümüne ilişkin değişkenin .57,51'lik alfa değeri diğerlerine göre nispeten düşük çıkmıştır. Bu durum, söz konusu değişkenle ilgili olarak verilen yanıtların iç tutarlılığının yeterli olmadığı anlamına gelmektedir. Ancak bu ölçek, analizlerde performans etkileyen ayrı bir bağımsız değişken olarak ele alınmadığından ve bu ölçekteki hiçbir sorunun güvenirliliği ciddi bir şekilde düşürmediği tespit edildiğinden, herhangi bir sorunun çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Diğer bütün değişkenlere ait alfa katsayıları 0.60 değerinin oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Bu değerler, anketteki her bir ana değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde de ölçeklerin güvenilir bir yapıya sahip olduğunu ve uluslararası çalışmalarda kabul edilen sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.



### 4.6.3 Faktör Analizi

Kat hizmetleri departman›nda performans yönetimi süreci ve performans ölçütlerine ilişkin uygulamaların boyutsal analizinde Anabileşenler Faktör Analizi yöntemi (Principal Component Factor Analysis) kullanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler) bulmak amacıyla kullanılır. Faktör analizi, fazla sayıdaki değişkenler arasındaki içsel ilişkileri analiz etmeyi ve bu değişkenlerin temelinde yatan ortak boyutlar› (faktörleri) açıklar (Çetin, 2003: 34). Faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi değişken sayısını azaltmak; ikincisi ise, değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 1999: 231). Bu analiz çoğu kez, araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilemeyeceğinin sorgulandığı durumlarda kullanılır. Bu çalışmada faktör analizinin amacı; kat hizmetleri biriminde çok sayıda değişken ile ölçülmeye çalışılan kompleks ve çok boyutlu bir kavram olan performans yönetimi süreci ve uygulanan performans ölçütlerine ilişkin faaliyetlerin, daha az sayıda temel boyutlar cinsinden ifade edilmesinde kullanılabilecek ana bileşenleri (boyutlar›) ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

Araştırmada faktör analizi uygulanırken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden kat hizmetleri biriminde ‘performans yönetimi süreci’ ve uygulanan ‘performans boyutlar›’ ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Performans yönetimi süreci ile ilgili değişkenler; üst yönetimin liderliği, planlama işlevi, örgütlenme işlevi, koordinasyon işlevi ve kontrol ve denetim işlevinden oluşmaktadır. Performans boyutları ile ilgili değişkenler; etkinlik, kârlılık, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, yenilik ve yaratıcılık geliştirme, kalite geliştirme ve çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarından oluşmaktadır. Bağımlı değişken olarak ise, ‘kat hizmetleri departman› performans›’ ölçeği analiz edilmiştir.

#### 4.6.3.1 Kat Hizmetleri Biriminde Performans Yönetimi Sürecine Yönelik Faktör Analizi

Bağımsız değişkenlerden performans yönetimi sürecine yönelik faktör analizinde 36 değişken dikkate alınarak analiz uygulanmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilen KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.839 olarak gerçekleşmiştir. KMO testinin gösterdiği bu sonuç 0.80'in (kritik alt değer olan 0.70) üzerinde olup (Sarıkaya, 2002: 132); çalışma verilerine güvenli olarak faktör analizi uygulanabileceğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, çalışmanın güvenilirliğini test etmek için yapılan Barlett testi sonucu 1856,551 ve p 0,000 düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 1856,551, Significance = 0,000). Barlett testi sonucu elde edilen bu değerler, sonucun % 99 önem seviyesinde önemli olduğunu göstermektedir.

Değişik faktör çözümleri üzerinde durularak en uygun çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre 4, 5, 6 ve 7 faktör çözümleri uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Performans yönetimi süreci ölçeğine ilişkin, değişik çözüm alternatiflerinin her birinin faktör yükleri incelenerek, herhangi bir faktöre yüklenen fakat söz konusu faktörlerle örtüşmeyen veya uyum içinde olmayan değişkenler tek tek analizden çıkarılmış ve kendi içinde tutarlı faktörlerden oluşan en uygun çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda, genel durum için en uygun çözümün beş faktör çözümü olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 27: Performans Yönetimi Ölçeği Döndürülmüş (Varimax) Temel Bileşenler Analizi Sonuçları**

Sorular	Faktör-I Yük Değeri (Eşkökenlilik)	Rotasyon Sonrası Faktör Yük Değerleri				
		1	2	3	4	5
Soru 13	,729	,760				
Soru 14	,788	,831				
Soru 15	,676	,794				
Soru 16	,692	,745				
Soru 17	,694	,743				
Soru 18	,767	,821				
Soru 19	,544	,702				
Soru 20	,586			,467		

Soru 21	,375			,402		
Soru 22	,704			,607		
Soru 23	,702					,645
Soru 24	,753		,583			
Soru 25	,747			,558		
Soru 26	,695					,663
Soru 27	,588					,600
Soru 28	,623					,691
Soru 29	,684					,575
Soru 30	,500			,623		
Soru 31	,472			,673		
Soru 32	,701				,578	
Soru 33	,678			,628		
Soru 34	,451			,665		
Soru 35	,579			,730		
Soru 36	,631				,695	
Soru 37	,573				,534	
Soru 38	,646				,672	
Soru 39	,590				,501	
Soru 40	,585				,569	
Soru 41	,773		,599			
Soru 42	,610				,710	
Soru 43	,657		,515			
Soru 44	,789		,695			
Soru 45	,739		,768			
Soru 46	,785		,821			
Soru 47	,799		,868			
Soru 48	,806		,838			

Tablo 27’de de görüldüğü gibi, araştırmada performans yönetimiyle ilgili olarak 36 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklenildiği gibi beş faktöre ayrılmıştır. Benimsenen beş faktör Varimax çözümünün yazındaki bulgularla da paralellik arz ettiği görülmektedir. Beş faktörlü çözüm toplam varyansın % 65.8’ini açıklamaktadır. Bu faktörler; üst yönetimin liderliği (Üst Yönetim 13., 14., 15., 16., 17., 18. ve 19. sorular), kontrol ve denetim işlevi (Kontrol ve Denetim 43., 44., 45., 46., 47. ve 48. sorular), örgütlenme işlevi (Örgütlenme 30., 31., 33., 34. ve 35. sorular), koordinasyon işlevi (Koordinasyon 36., 37., 38., 39., 40. ve 42. sorular) ve planlama işlevidir (Planlama 23., 26., 27., 28. ve 29. sorular). Planlama işlevindeki 20., 21., 22., 24. ve 25. sorular; örgütlenme işlevindeki 32. soru ve koordinasyon işlevindeki 41. soru başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Tablodaki bilgilere göre 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. soruların birinci faktörde; 43, 44, 45, 46, 47 ve 48. soruların ikinci faktörde; 30, 31,

33, 34 ve 35. soruların üçüncü faktörde; 36, 37, 38, 39, 40 ve 42. soruların dördüncü faktörde ve 23, 26, 27, 28 ve 29. soruların beşinci faktörde daha yüksek değerler verdikleri anlaşılmaktadır. Buna göre ölçeğin birinci faktörünün yedi maddeden; ikinci faktörünün altı maddeden; üçüncü faktörünün beş maddeden, dördüncü faktörünün altı maddeden ve beşinci faktörünün beş maddeden oluştuğu söylenebilir. Tüm bu verilere göre; tek tek faktör analizi sonuçları, her bir değişkene ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, toplam açıklanan varyans ve yenilenen cronbach alpha katsayıları Tablo 28’de görülmektedir.

**Tablo 28: Kat Hizmetleri Biriminde Performans Yönetimi Sürecine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Yük	Varyans %	Ortalama	Std. Sapma	Güvenirlilik	p-değeri
<b>I. ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ (7 Madde)</b>		15,558	4,01	1,064	.91,30	.0000
-İşletme üst yönetimi; kat hizmetleri departmanında performans geliştirme çabalarını teşvik eder.	,831					
-Üst yönetim, performans ölçmeden beklenen yararları tüm birim çalışanlarıyla paylaşmakta ve anlaşılmasını sağlamaktadır.	,821					
-İşletme üst yönetimi; kat hizmetleri departmanının performansının ölçülmesinde etkin rol oynar.	,794					
-İşletme üst yönetimi; kat hizmetleri departmanında performans geliştirmeye büyük önem verir.	,760					
-Üst yönetim, performans ölçme konusunda kat hizmetleri birimine, gerekli tüm maddi ve beşeri kaynakları temin etmektedir.	,745					
-Üst yönetim, kat hizmetleri çalışanlarına, performans geliştirme konusunda hizmet içi eğitim verilmesini sağlamaktadır.	,743					
-İşletmemizde üst yönetim, kat hizmetleri departmanına yönelik performans artışlarını özendirici uygulamalarla (ücret artışları, yükselme olanakları vb.) desteklemektedir.	,702					
<b>II. KONTROL VE DENETİM İŞLEVİ (6 Madde)</b>		15,034	4,28	0,887	.91,90	.0000
-Kat hizmetlerinde yürütülen süreçler esnasında saptanan hatâlar anında düzeltilebilmektedir.	,868					
-Kat hizmetleri faaliyetlerinde ortaya çıkan olumlu performans geliştirilerek sürdürülmekte ve gelecekte daha iyi bir sonuç elde edilmeye çalışılmaktadır.	,838					
-Kat hizmetlerine yönelik performans ölçümlerinde, hedeflerden sapmalar olduğunda, nedenleri hemen tespit edilebilmektedir.	,821					
-Kat hizmetlerine yönelik olarak hedeflenen performans standartlarıyla, ulaşılan gerçek sonuçlar mutlaka karşılaştırılmaktadır.	,768					
-İşletmemizde kat hizmetlerine yönelik faaliyetlerin başarı derecesi mutlaka ölçülmektedir.	,695					
-İşletmemizde kat hizmetlerine ilişkin performans standartları net bir biçimde belirlenmiştir (örneğin, bir müşteri odasının ortalama temizlik süresi, kullanılan malzemelerin maliyeti gibi).	,515					

<b>III. ÖRGÜTLEME İŞLEVİ (5 Madde)</b>		12,922	4,38	0,801	.77,30	.0000
-Gerekli olduğu durumlarda, kat hizmetleri örgüt şemasında değişiklik yapmakta zorlanmıyoruz.	,730					
-İşletmemizde her kat hizmetleri çalışanı yalnızca bir üstten emir almaktadır.	,673					
-Kat hizmetleri departmanında, çalışanlara, işleriyle ilgili bazı kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır.	,665					
-Kat hizmetleri biriminde yürütmekte olduğumuz işlerde düzenli bir sıra takip edilmektedir (örneğin giriş yapacak odaların önce hazırlanması gibi).	,628					
-İşletmemizde kat hizmetlerine yönelik olarak hazırlanmış bir örgüt şeması bulunmaktadır.	,623					
<b>IV. KOORDİNASYON İŞLEVİ (6 Madde)</b>		11,450	4,43	0,734	.81,08	.0000
-Kat hizmetleri birimi ile diğer departmanlar arasındaki bilgi alış verişinde sorun yaşamıyoruz.	,710					
-Kat hizmetlerinde çalışan herkes, birim içindeki diğer çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibidir.	,695					
-Kat hizmetlerinde yürütülen faaliyetlere ilişkin düzenli olarak birim içi toplantılar yapılmaktadır.	,672					
-Kat hizmetleri departmanında vardiyalar arası teslimde sorun yaşanmamaktadır.	,569					
-Kat hizmetleri departmanımızda değişik mevkilerde çalışanlar performans geliştirme konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	,534					
-Kat hizmetleri biriminde yürütülen ve tamamlanan işler düzenli olarak kaydedilmekte ve dosyalanmaktadır.	,501					
<b>V. PLANLAMA İŞLEVİ (5 Madde)</b>		10,907	4,37	0,782	.82,94	.0000
-İşletmemizde kat hizmetleri departmanına yönelik ayrı bir bütçe oluşturulmaktadır.	,691					
-Kat hizmetleri departmanının işgücü ihtiyacımız sayı ve nitelik olarak düzenli bir biçimde belirlenmektedir.	,663					
-Kat hizmetleri departmanımızın gelecekteki yerine ilişkin, açık ve net bir biçimde belirlenmiş ve çalışanlarca paylaşılan ortak bir vizyonu vardır.	,645					
-Kat hizmetleri departmanında kullanacağımız ekipman ve malzeme ihtiyacı düzenli olarak belirlenmektedir.	,600					
-İşletmemizde kat hizmetleri departmanına yönelik geliştirilen planlar sürekli gözden geçirilmekte ve günün şartlarına uygun hale getirilmektedir.	,575					

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 65,870

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: 0.839; Barlett küresellik testi: 1856,551,  $p < 0.001$ ;

Genel ortalama: 4,294; Ölçeğin tamamı için Alpha: .93,21;

Cevap seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Faktör yüklerinin .6 ve üzerinde olması, yazıda “çok iyi” olarak nitelendirilmektedir (Bilgin, 2003: 18). Tabloda da görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda ölçekte kalan 29 maddenin yirmi dördünün faktör yükleri .6 ve üzerindedir. Geriye kalan 5 maddenin faktör yükleri ise .5 ve üzerindedir. Bu durum, performans yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, Üst Yönetimin Liderliği faktöründeki 7 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,732 ile ,831 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, birinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve Üst Yönetimin Liderliği faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Birinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 15,558'dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise ,91,30'dur. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Kontrol ve Denetim İşlevi faktöründeki 6 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,515 ile ,868 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, ikinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve Kontrol ve Denetim İşlevi faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. İkinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 15,034'tür. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise ,91,90'dır. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Örgütlenme İşlevi faktöründeki 5 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,623 ile ,730 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, üçüncü faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve Örgütlenme İşlevi faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Üçüncü faktörün açıkladığı toplam varyans % 12,922'dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise ,77,30'dur. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Koordinasyon İşlevi faktöründeki 6 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,501 ile ,710 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, dördüncü faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve Koordinasyon İşlevi faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Dördüncü faktörün açıkladığı toplam varyans % 11,450'dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise ,81,08'dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Planlama İşlevi faktöründeki 5 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,575 ile ,691 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, beşinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve Planlama İşlevi

faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Beşinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 10,907'dir. Güvenirlik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .82,94'tür. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Performans yönetimi sürecine ilişkin ölçek genel olarak değerlendirildiğinde, ankete katılan işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticilerinin, performans yönetimi sürecinde en önemli buldukları faktörlerin Üst Yönetimin Liderliği ve Kontrol ve Denetim İşlevi olduğu görülmektedir. Tek başına bu iki faktör toplam varyansın % 30.59'unu (açıklanan toplam varyansın hemen hemen ½'sini) açıklamaktadır. Bu bağlamda, üst yönetimin performans geliştirme çabalarını teşvik etmesi, performans ölçmeden beklenen yararları tüm çalışanlarla paylaşması ve üst yönetimin performans geliştirme çabalarında etkin rol oynaması ile; kat hizmetleri yönetiminde yürütülen süreçler esnasında saptanan hataların anında düzeltilebilmesi ve olumlu performansın geliştirilerek gelecekte daha iyi bir performans düzeyine ulaşılabilmesi gibi faktörlerin performans yönetimi sürecinin başarısında önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü önemli faktör ise, Örgütlenme İşlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, gerekli olduğu durumlarda kat hizmetleri birimi örgüt şemasında değişiklik yapılabilmesi, yetkilendirme ve yürütülen işlerde belli bir sıranın takip edilmesi gibi çalışmalar performans yönetimi sürecinin başarısında önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Dördüncü önemli faktör Koordinasyon İşlevidir. Bu boyutta, kat hizmetleri birimi ile diğer departmanlar arasında sorun yaşanmaması ve tüm kat hizmetleri çalışanlarının, birim içindeki diğer çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olması en önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Beşinci ve son boyut olarak, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi sürecinde Planlama İşlevinin önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle, kat hizmetleri birimine ilişkin ayrı bir bütçe oluşturulması ve kat hizmetleri biriminde ihtiyaç duyulan işgücünün sayı ve nitelik olarak düzenli biçimde belirlenmesi, performans yönetimi sürecinin başarısında önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Faktör analizinden elde edilen bulgular ışığında faktör ortalamaları değerlendirildiğinde, Tablo 28'de de görüldüğü gibi; birinci sıradaki "üst yönetimin liderliği" faktörünün ortalaması 4,01; ikinci sıradaki "kontrol ve denetim işlevi"

faktörünün ortalaması 4,28; üçüncü faktör olan “örgütlenme işlevi”nin ortalaması 4,38; dördüncü faktör olan “koordinasyon işlevi”nin ortalaması 4,43 ve beşinci faktör olan “planlama işlevi”nin ortalaması 4,37 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre faktör ortalamaları büyükten küçüğe doğru sıralandığında, en yüksek ortalamaya sahip olan “koordinasyon işlevi” (ortalama: 4,43) faktörüne ait olduğu görülmektedir (5 en yüksek, 1 en küçük değer). İkinci yüksek ortalama (4,38) “örgütlenme işlevi” faktörüne ait iken; bu faktörü “planlama işlevi” (4,37) takip etmektedir. Bununla birlikte, dördüncü önemli faktör olarak “kontrol ve denetim işlevi” (4,28) ön plana çıkarken; son önemli faktörün “üst yönetimin liderliği” (4,01) olduğu görülmektedir.

#### **4.6.3.2 Kat Hizmetleri Biriminde Performans Boyutlarına Yönelik Faktör Analizi**

Bir diğer bağımsız değişken olan performans boyutlarına yönelik faktör analizinde 57 değişken dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilen KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.843 olarak gerçekleşmiştir. KMO testinin gösterdiği bu sonuç 0.80’in (kritik alt değer olan 0.70) üzerinde olup (Sarıkaya, 2002: 132); çalışma verilerine güvenli olarak faktör analizi uygulanabileceğini ortaya koymaktadır. Barlett testi sonucu ise, 2537,127 ve p 0,000 düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 2537,127, Significance = 0,000). Barlett testi sonucu elde edilen bu değerler, sonucun % 99 önem seviyesinde önemli olduğunu göstermektedir.

Performans yönetimi süreci ölçeğinde olduğu gibi, performans boyutları ölçeği ile ilgili olarak da değişik faktör çözümleri üzerinde durularak en uygun çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre 4, 5, 6 ve 7 faktör çözümleri uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Performans boyutları ölçeğine ilişkin, değişik çözüm alternatiflerinin her birinin faktör yükleri incelenerek, herhangi bir faktöre yüklenen fakat söz konusu faktörlerle örtüşmeyen veya uyum içinde olmayan değişkenler tek tek analizden çıkarılmış ve kendi içinde tutarlı faktörlerden oluşan en uygun çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda, genel durum için en uygun çözümün yedi faktör çözümü olduğuna karar verilmiştir.



**Tablo 29: Performans Boyutlar Ölçeği Döndürülmüş (Varimax) Temel Bileşenler Analizi Sonuçları**

Sorular	Faktör-I Yük Değerleri (Eşkökenlilik)	Rotasyon Sonrası Faktör Yük Değerleri						
		1	2	3	4	5	6	7
Soru 49	,716		,650					
Soru 50	,636		,456					
Soru 51	,821		,722					
Soru 52	,683		,748					
Soru 53	,684		,590					
Soru 54	,627	,504						
Soru 55	,709		,571					
Soru 56	,569		,551					
Soru 57	,653	,599						
Soru 58	,715							,654
Soru 59	,697							,769
Soru 60	,457							,508
Soru 61	,744		,620					
Soru 62	,650		,586					
Soru 63	,713		,698					
Soru 64	,581		,560					
Soru 65	,367		,498					
Soru 66	,556			,466				
Soru 67	,476							,519
Soru 68	,829						,659	
Soru 69	,749						,682	
Soru 70	,805			,661				
Soru 71	,764			,640				
Soru 72	,681					,792		
Soru 73	,625					,649		
Soru 74	,577					,556		
Soru 75	,518					,584		
Soru 76	,684	,697						
Soru 77	,680	,604						
Soru 78	,808	,797						
Soru 79	,684	,714						
Soru 80	,628	,563						
Soru 81	,792	,729						
Soru 82	,628	,640						
Soru 83	,660	,744						
Soru 84	,788	,825						
Soru 85	,669	,740						
Soru 86	,624	,586						
Soru 87	,608			,471				
Soru 88	,779			,500				
Soru 89	,643			,684				
Soru 90	,744			,793				
Soru 91	,628			,468				

Soru 92	,567			,628			
Soru 93	,498			,331			
Soru 94	,451	,518					
Soru 95	,728	,638					
Soru 96	,656				,409		
Soru 97	,476	,402					
Soru 98	,606				,651		
Soru 99	,533			,506			
Soru 100	,602				,547		
Soru 101	,478				,529		
Soru 102	,571					,504	
Soru 103	,486				,646		
Soru 104	,741				,612		
Soru 105	,621				,506		

Tablo 29’da da görüldüğü gibi, araştırmada performans boyutlarıyla ilgili olarak 57 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklenildiği gibi yedi faktöre ayrılmıştır. Benimsenen yedi faktör Varimax çözümünün yazındaki bulgularla paralellik arz ettiği görülmektedir. Zirâ, kuramsal olarak kavramın yedi faktörlü olduğu ve önceki çalışmalarda performans boyutlarının genellikle yedi faktör altında toplandığı görülmektedir (Sink, 1985).

Yedi faktörlü çözüm toplam varyansın % 64.3’ünü açıklamaktadır. Bu konudaki yazında genel olarak kabul gören faktör adlarına bağlı kalınarak ve maddelerin içerikleri dikkate alınarak birinci faktör ‘Yenilik ve Yaratıcı Boyutu’ (76., 77., 78., 79., 80., 81. ve 82. sorular); ikinci faktör ‘Etkinlik Boyutu’ (49., 50., 51., 52., 53., 55. ve 56. sorular); üçüncü faktör ‘Kalite Boyutu’ (87., 88., 89., 90., 91., 92. ve 93. sorular); dördüncü faktör ‘Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu’ (96., 98., 100., 101., 103., 104. ve 105. sorular); beşinci faktör ‘Verimlilik Boyutu’ (72., 73., 74. ve 75. sorular); altıncu faktör ‘Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu’ (68. ve 69. sorular) ve yedinci faktör ‘Kârlılık Boyutu’ (58., 59. ve 60. sorular) olarak adlandırılmıştır. Aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayrışmasında; maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olmasına ve maddelerin tek bir faktörde yüksek, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olmasına dikkat edilmiştir. Zirâ faktör analizinin özünde; ‘analize tabi bütün değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu, ancak bu değişkenlerden bazıların birbirleriyle daha kuvvetli ilişki içerisinde bulunduğu ve kuvvetli ilişki sahibi değişkenleri birleştirerek daha aza indirgemenin mümkün olduğu’ ([www.urbanhobbit.net/ppt/egitim.ppt](http://www.urbanhobbit.net/ppt/egitim.ppt)) düşüncesi yatmaktadır. Buna göre, varimaks

sonucu performans boyutlarına ilişkin ölçekteki bazı değişkenlerin ölçekten çıkarılması, istatistiki anlamda faktör analizinin kullanılmasında güdülen amaçla örtüşür niteliktedir.

Bu çerçevede, 'Etkinlik Boyutu'ndaki 54. ve 57. sorular; 'Kalite Boyutu'ndaki 83., 84., 85., 86., 94. ve 95. sorular; 'Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu'ndaki 97., 99. ve 102. sorular; 'Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu'ndaki 67., 70. ve 71. sorular ve 'Kârlılık Boyutu'ndaki 61., 62., 63., 64., 65. ve 66. sorular başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Bununla birlikte, kalite boyutundaki 93. sorunun faktör yükü, varimax analizi sonucu kritik alt değer olan 0.40'ın (Yıldırım, Kete, [www.fedu.metu.edu.tr/ufbmek-5/b\\_kitabi/PDF/Biyoloji/bildiri/t36d.pdf](http://www.fedu.metu.edu.tr/ufbmek-5/b_kitabi/PDF/Biyoloji/bildiri/t36d.pdf), 22.09.2006) altında (0.331) çıktığından analizden çıkarılmıştır. Tablodaki bilgilere göre 76., 77., 78., 79., 80., 81. ve 82. soruların birinci faktörde; 49., 50., 51., 52., 53., 55. ve 56. soruların ikinci faktörde; 87., 88., 89., 90., 91. ve 92. soruların üçüncü faktörde; 96., 98., 100., 101., 103., 104. ve 105. soruların dördüncü faktörde; 72., 73., 74. ve 75. soruların beşinci faktörde; 68. ve 69. soruların altıncı faktörde ve 58., 59. ve 60. soruların yedinci faktörde daha yüksek değerler verdikleri anlaşılmaktadır. Buna göre ölçeğin birinci faktörünün yedi maddeden; ikinci faktörünün yedi maddeden; üçüncü faktörünün altı maddeden; dördüncü faktörünün yedi maddeden; beşinci faktörünün dört maddeden; altıncı faktörünün iki maddeden ve yedinci faktörünün üç maddeden oluştuğu görülmektedir. Tüm bu verilere göre; tek tek faktör analizi sonuçları, her bir değişkene ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, toplam açıklanan varyans ve yenilenen cronbach alpha katsayıları Tablo 30'da görülmektedir.

**Tablo 30: Kat Hizmetleri Biriminde Performans Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Yük	Varyans %	Ortalama	Std. Sapma	Güvenirlilik	p-değeri
<b>I. YENİLİK VE YARATICILIK BOYUTU (7 Madde)</b>		17,315	3,91	1,039	.92,22	.0000
-İşletmemizde üst yönetim, kat hizmetleri departmanında yeni ürün/hizmet/süreç geliştirme çabalarında aktif rol oynar.	,797					
-İşletmemizde üst yönetim, kat hizmetleri departmanında yeni ürün/hizmet/süreç geliştirme çabalarını teşvik eder.	,729					
-İşletmemiz, sektörde, kat hizmetleri birimine yönelik yeni ürün ve hizmet geliştirmede öncüdür.	,714					
-İşletmemiz kat hizmetleri birimine yönelik işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.	,697					

-Kat hizmetleri departmanımız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	,640					
-İşletmemizde kat hizmetleri birimine yönelik yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	,604					
-Kat hizmetleri çalışanları, sürekli yeni fikirler üretme çabası içindedir.	,563					
<b>II. ETKİNLİK BOYUTU (7 Madde)</b>		12,709	4,48	0,703	.89,83	.0000
-İşletmemizde müşteri memnuniyeti, kat hizmetleri departmanı amaçlarına ulaşmada önemli bir göstergedir ve düzenli olarak ölçülmektedir.	,748					
-Kat hizmetleri departmanında, amaçlarımıza doğru ilerleyip ilerlemediğimiz düzenli olarak kontrol edilmektedir.	,722					
-İşletmemizde kat hizmetleri birimine yönelik, gerçekçi/ulaşılabilir amaç ve hedefler net bir biçimde belirlenmiş durumdadır.	,650					
-Kat hizmetlerindeki temizlik ve bakım programlarının etkinliği düzenli olarak ölçülmektedir.	,590					
-Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, tüm kat hizmetleri çalışanları hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır.	,571					
-İşletmemizde kat hizmetleri faaliyetleri yürütülürken çevrenin korunmasına yönelik önlemler alınmaktadır.	,551					
-Kat hizmetleri departmanımızın amaçlarımızın neler olduğu konusunda tüm birim çalışanları arasında yaygın bir fikir birliği vardır.	,456					
<b>III. KALİTE BOYUTU (6 Madde)</b>		10,674	4,53	0,586	.88,78	.0000
-Kat hizmetleri biriminde hedeflenen kaliteye ulaşmada çalışanların belirgin bir katkısı vardır.	,793					
-Tüm kat hizmetleri çalışanlarımız, müşteri istek ve beklentileri konusunda bilinçlidir.	,684					
-Kat hizmetlerinde, sunulan hizmetlerin müşterilerce nasıl algılandığı konusunda düzenli olarak 'müşteri tatmin anketi' uygulanmaktadır.	,628					
-Kat hizmetleri departmanımızda, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişim sürekli olarak takip edilmektedir.	,500					
-Kat hizmetleri departmanında "müşteri istek ve beklentileri", hizmet kalitemizi belirleyen en önemli unsurdur.	,471					
-Kat hizmetleri departmanında uygulamakta olduğumuz etkin bir 'müşteri şikayetleri yönetimi' programımız vardır.	,468					
<b>IV. ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ BOYUTU (7 Madde)</b>		6,801	4,05	0,998	.82,47	.0000
-Kat hizmetleri departmanında işgörenleri motive etmek için maddi ödüller veririz.	,651					
-İşletmemizde kat hizmetleri birimi çalışanlarının iş görmesi ve dinlenmesi için ayrılan bölümler, uygun fiziksel koşullara sahiptir.	,646					
-Kat hizmetleri biriminde, iş doyumunu azaltmayan teknolojik araç ve gereçlerin kullanılmasına özen gösteririz.	,612					
Kat hizmetleri departmanında işgörenleri motive etmek için özel günler düzenleriz.	,547					
-Kat hizmetleri departmanında işgörenleri motive etmek için ayın personelinin seçilmesi gibi uygulamalar yaparız.	,529					

-İşletmemizde kat hizmetleri birimine yönelik olarak iş analizi çalışmaları yapılmaktadır.	,506					
-İşletmemizde kat hizmetleri birimi çalışanlarının kendilerini mesleki açıdan geliştirebilmeleri için uygun bir ortam yaratılmaktadır.	,409					
<b>V. VERİMLİLİK BOYUTU (4 Madde)</b>		6,277	4,23	0,526	.77,95	.0000
-Kat hizmetleri departmanındaki mevcut işgörenlerimiz,sayı ve nitelik bakımından ihtiyaçlarımıza tam olarak cevap vermektedir.	,792					
-Kat hizmetleri çalışanlarının performans düzeylerinin belirlenmesinde işgücü verimlilik göstergelerinden faydalanıyoruz.	,649					
-Kat hizmetlerinde yürütmekte olduğumuz işler, işgücü ve maliyet tasarrufu sağlayacak en son teknolojik yöntemlerle yerine getirilmektedir.	,584					
-Kat hizmetleri biriminde oda başına düşen maliyetler net bir biçimde saptanmıştır.	,556					
<b>VI. VERİM VE GİRDİLERDEN YARARLANMA BOYUTU (2 Madde)</b>		5,452	4,34	0,877	.84,02	.0000
- İşletmemizde her bir temizlik alanının (noktasın) gereksinimi olan standart temizlik malzemesi miktarı net bir biçimde belirlenmiştir.	,682					
- İşletmemizde her bir kat hizmetleri çalışanın, kişisel kapasitesi ile üretebileceği standart iş miktarı net bir biçimde belirlenmiştir (örneğin oda sayı).	,659					
<b>VII. KÂRLILIK BOYUTU (3 Madde)</b>		5,098	4,07	0,991	.70,19	.0000
-İşletmemizde kat hizmetleri uygulamalarını ilgilendiren su ve enerji tüketiminin uygun miktarda olması sağlanmaktadır.	,769					
-İşletmemizde kat hizmetleri departmanında maliyete neden olan kayıpların nedenleri (materyal gibi) düzenli olarak araştırılmaktadır.	,654					
-Kat hizmetleri biriminde maliyet azaltmaya yönelik büyük miktarda satın almalar yapılmaktadır.	,508					

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 64,327

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: 0.843; Barlett küresellik testi: 2537,127,  $p < 0.001$ ;

Genel ortalama: 4,242; Ölçeğin tamamı için Alpha: .94,90;

Cevap seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tabloda da görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda ölçekte kalan 36 maddenin yirmi birinin faktör yükleri .6 ve üzerindedir. Geriye kalan onbir maddenin faktör yüklerinin .5 ve üzerinde; dört maddenin ise, .4 ve üzerinde değerler aldığı görülmektedir. Bu durum, performans boyutları ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde; 'Yenilik ve Yaratıcılık' faktöründeki 7 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,563 ile ,797 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, birinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve 'Yenilik ve Yaratıcılık' faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Birinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 17,315'tir.

Güvenirlilik kat sayı olarak bulunan alfa değeri ise .92,22'dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

'Etkinlik' faktöründeki 7 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,456 ile ,748 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, ikinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve 'Etkinlik' faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. İkinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 12,709'dur. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .89,83'tür. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

'Kalite' faktöründeki 6 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,468 ile ,793 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, üçüncü faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve 'Kalite' faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Üçüncü faktörün açıkladığı toplam varyans % 10,674'tür. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .88,78'dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

'Çalışma Yaşamının Kalitesi' faktöründeki 7 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,409 ile ,651 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, dördüncü faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve 'Çalışma Yaşamının Kalitesi' faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Dördüncü faktörün açıkladığı toplam varyans % 6,801'dir. Güvenirlilik kat sayı olarak bulunan alfa değeri ise .82,47'dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

'Verimlilik' faktöründeki 4 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,556 ile ,792 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, beşinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve 'Verimlilik' faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Beşinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 6,277'dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .77,95'tir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

‘Verim ve Girdilerden Yararlanma’ faktöründeki 2 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,659 ile ,682 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, altıncı faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve ‘Verim ve Girdilerden Yararlanma’ faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Altıncı faktörün açıkladığı toplam varyans % 5,452’dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .84,02’dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

‘Kârlılık’ faktöründeki 3 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin ,508 ile ,769 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, yedinci faktörün birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve ‘Kârlılık’ faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Yedinci faktörün açıkladığı toplam varyans % 5,098’dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .70,19’dur. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu alt ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Performans boyutlarına ilişkin ölçek genel olarak değerlendirildiğinde, ankete katılan işletmelerdeki kat hizmetleri yöneticilerinin, performans boyutlarında en önemli buldukları faktörün ‘Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu’ olduğu görülmektedir. Tek başına bu faktör toplam varyansın % 17,315’ini (açıklanan toplam varyansın hemen hemen 1/4’ünü) açıklamaktadır. Bu bağlamda İşletme üst yönetiminin kat hizmetleri biriminde yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinde aktif rol oynaması ve yenilik geliştirmeyi teşvik etmesi; işletmenin, sektörde kat hizmetlerine yönelik yeni ürün/hizmet geliştirmede öncü olması ve kat hizmetlerine yönelik işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışında olması gibi faktörlerin performans boyutları açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

İkinci önemli faktör ise, ‘Etkinlik Boyutu’ olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, müşteri memnuniyetinin kat hizmetleri departmanının başarısında oldukça önemli görülmesi ve müşteri memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmesi; kat hizmetleri biriminde önceden belirlenmiş olan amaçlara doğru bir biçimde ilerlenip ilerlenmediğinin düzenli olarak kontrol edilmesi; işletmede kat hizmetleri birimine yönelik amaç ve hedeflerin net bir biçimde belirlenmiş olması ve kat hizmetleri biriminde temizlik ve bakım programlarının etkinliğinin düzenli olarak ölçülmesi gibi çalışmalar performans boyutları açısından önemli birer unsur olarak görülmektedir.

Üçüncü önemli faktör ‘Kalite Boyutu’dur. Bu boyutta, kat hizmetleri çalışanlarının, birime ilişkin hedeflenen kaliteye ulaşmada belirgin bir katkısının olması; tüm kat hizmetleri çalışanlarının, müşteri beklentileri konusunda bilinçli olması ve kat hizmetleri biriminde düzenli olarak müşteri tatmin anketlerinin uygulanması en önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Dördüncü önemli faktör ‘Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu’dur. Bu boyutta, kat hizmetleri çalışanlarını motive etmek için maddi ödül sistemlerinin uygulanması; birim çalışanlarının işgördüğü ve dinlendiği alanların uygun fiziksel koşullara sahip olması ve kat hizmetleri biriminde iş doyumunu azaltmayan teknolojik araç ve gereçlerin kullanılmasına özen gösterilmesi en önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Beşinci önemli faktör olarak ‘Verimlilik Boyutu’ ön plana çıkmaktadır. Bu boyutta, kat hizmetlerinde mevcut işgörenlerin, sayı ve nitelik bakımından ihtiyaçlara tam olarak cevap vermesi; birim çalışanlarının performans düzeylerini belirlemede işgücü verimlilik göstergelerinden yararlanılması; kat hizmetlerinde yürütülen işlerin en son teknolojik yöntemlerle yerine getirilmesi ve oda başına düşen maliyetlerin net bir biçimde saptanmış olması en önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Altıncı önemli faktör ise, ‘Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu’dur. Bu boyutta, her bir temizlik alanı için ihtiyaç duyulan standart temizlik malzemesi miktarının net bir biçimde belirlenmiş olması ve her bir kat hizmetleri çalışanın üretebileceği standart iş miktarının net bir biçimde belirlenmiş olması önemli birer unsur olarak görülmektedir.

Yedinci ve son boyut olarak, kat hizmetleri biriminde performans boyutları açısından ‘Kârlılık Boyutu’nun önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu boyutta, kat hizmetleri uygulamalarıyla ilgilendiren alanlardaki su ve enerji tüketiminin uygun miktarda olmasının sağlanması; kat hizmetleri biriminde maliyete neden olan kayıplarının nedenlerinin düzenli olarak araştırılması ve maliyet azaltmaya yönelik büyük miktarlı satın almaları yapmaları gibi çalışmalar performans boyutları açısından önemli birer unsur olarak görülmektedir.

Faktör analizinden elde edilen bulgular ışığında faktör ortalamaları değerlendirildiğinde, Tablo 30’da da görüldüğü gibi; birinci sıradaki “yenilik ve yaratıcılık boyutu” faktörünün ortalaması 3,91; ikinci sıradaki “etkinlik boyutu” faktörünün ortalaması 4,48; üçüncü faktör olan “kalite boyutu”nun ortalaması 4,53;



dördüncü faktör olan “çalışma yaşamının kalitesi boyutu”nun ortalaması 4,05; beşinci faktör olan “verimlilik boyutu”nun ortalaması 4,32; altıncı faktör “verim ve girdilerden yararlanma boyutu”nun ortalaması 4,34 ve son faktör olan “kârlılık boyutu”nun ortalaması 4,07 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre faktör ortalamaları büyükten küçüğe doğru sıralandığında, en yüksek ortalamanın “kalite boyutu” (ortalama: 4,53) faktörüne ait olduğu görülmektedir (5 en yüksek, 1 en küçük değer). İkinci yüksek ortalama (4,48) “etkinlik boyutu” faktörüne ait iken; bu faktörü “verim ve girdilerden yararlanma” (4,34) takip etmektedir. Bununla birlikte, dördüncü önemli faktör olarak “verimlilik boyutu” (4,32) ön plana çıkarken; beşinci önemli faktör “kârlılık boyutu” (4,07) olarak tespit edilmiştir. Altıncı önemli faktör “çalışma yaşamının kalitesi boyutu”dur (4,05). Son önemli faktörün ise “yenilik ve yaratıcılık boyutu” (3,91) olduğu görülmektedir.

#### **4.6.3.3 Kat Hizmetleri Birimi Performansına Yönelik Faktör Analizi**

Araştırmada bağımlı değişken olan kat hizmetleri departmanı performansı ile ilgili 11 soru sorulmuştur. Faktör analizinin uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilen KMO (Keiser-Meier-Olkin) değeri 0.870 olarak; Barlett testi sonucu ise, 506,124 ve  $p < 0,000$  düzeyinde gerçekleşmiştir (Barlett Test of Sphericity = 506,124, Significance = 0,000) ki bu değerler kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Buna göre, faktör analizi sonucunda bağımlı değişken olan kat hizmetleri performansının beklenildiği gibi tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Neticede, bağımlı değişken olan kat hizmetleri performansı ölçeği 11 maddeden oluşmuştur. Buna göre; faktör analizi sonucu, ölçekteki her bir değişkene ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, toplam açıklanan varyans ve yenilenen cronbach alpha katsayıları tablo 31’de görülmektedir.

**Tablo 31: Kat Hizmetleri Birimi Performansına İlişkin Faktör Analizi****Sonuçlar>**

	Yük	Varyans %	Ortalama	Std. Sapma	Güvenirlilik	p-değeri
<b>I. KAT HİZMETLERİ BİRİMİ PERFORMANSI (11 Madde)</b>		49,127	4,13	0,875	.88,41	.0000
-Ürün ve hizmet kalitemiz sürekli artış eğilimindedir.	,844					
-Yeni ürün/hizmet geliştirme konusunda rakiplerden daha hızlıyız.	,800					
-Etkinliğimiz sürekli artmaktadır.	,791					
-Piyasada müşteri tatmini ve bağlılığı temin edebiliyoruz.	,788					
-Verimliliğimizde sürekli artış gözlenmektedir.	,771					
-İşgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini sürekli yükseliş eğilimindedir.	,733					
-Doluluk oranımız sürekli artış eğilimindedir.	,641					
-Hammadde, işçilik vb. maliyetlerimizde düşüşler sağlayabiliyoruz.	,622					
-Müşteri şikayetleri düşük seviyededir.	,622					
-Devamsızlık oranımız sürekli düşüş eğilimindedir.	,549					
-İşgören devir hızı oranımız sürekli düşüş eğilimindedir.	,434					

Temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 49,127

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: 0.870; Barlett küresellik testi: 506,124,  $p < 0.001$ ;

Genel ortalama: 4,13; Ölçeğin tamamı için Alpha: .88,41;

Cevap seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tabloda da görüldüğü gibi; faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 11 maddenin dokuzunun faktör yükleri .6 ve üzerindedir. Geriye kalan iki maddenin faktör yüklerinin ise .4 ve üzerinde değerler aldığı görülmektedir. Bu durum, ‘performans ölçeği’ne ilişkin faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ‘Kat Hizmetleri Performansı’ ölçeğindeki 11 maddenin faktör yük değerlerinin ,434 ile ,844 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu, ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve ‘Kat Hizmetleri Performansı’ faktöründe tanımlanan yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Faktörün açıkladığı toplam varyans % 49,127’dir. Güvenirlilik kat sayısı olarak bulunan alfa değeri ise .88,41’dir. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Tablo 31'deki bulgular incelendiğinde, kat hizmetleri departmanının genel performans durumu ölçeğine ilişkin genel faktör ortalamasının 4,13 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan işletmelerin bağımlı değişken olan 'Kat Hizmetleri Departman Performansı' ölçeğine yönelik katılım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.6.4 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi esas olarak, değişkenler arasındaki ilginin yönü ve derecesi ile ilgilenir. Analizin en önemli varsayımı, değişkenler arasındaki ilginin doğrusal olduğu yönündedir. Değişkenler arasındaki ilginin yönünü ölçmede korelasyon katsayısı "r" kullanır ([http://www.frekans.com.tr/tr\\_analizler.html](http://www.frekans.com.tr/tr_analizler.html), 06.10.2006). Tablo 32'de, araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait korelasyon katsayıları verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, bağımlı değişken olan 'Kat Hizmetleri Performansı' ile bağımsız değişkenler 'Performans Yönetimi Süreci' ve 'Performans Boyutları' arasındaki ilişki anlamlı ( $p < 0.01$ ) bulunmuştur. Tablodaki korelasyon katsayılarına bakıldığında, birkaç istisna dışında, araştırmaya konu olan tüm değişkenler arasında en fazla % 5 hata payıyla anlamlı ve güçlü birebir ilişkiler olduğu görülmektedir. Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ile Üst Yönetimin Liderliği ( $r: 0,121$ ); Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ile Örgütlenme İşlevi ( $r: 0,140$ ) ve Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ile Örgütlenme İşlevi ( $r: 0,153$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Performans yönetimi sürecine ilişkin değişkenler birbirleri ile güçlü bir şekilde ilişkili olmakla birlikte, en güçlü ilişkiye ( $r: 0,681^{**}$ ) sahip olanlar 'Kontrol ve Denetim İşlevi' ile 'Planlama İşlevi'dir. Performans boyutlarına ilişkin değişkenler incelendiğinde de birbirleri ile güçlü bir şekilde ilişkili oldukları görülmektedir. Tablodaki bilgilere göre, performans boyutları arasındaki en güçlü ilişkiye ( $r: 0,683^{**}$ ) 'Kalite Boyutu' ile 'Etkinlik Boyutu'nun sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ile Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu arasında da güçlü bir ilişki ( $r: 0,682^{**}$ ) tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki en güçlü ilişkiye ( $r: 0,741^{**}$ ) 'Etkinlik Boyutu' ile 'Koordinasyon İşlevi'nin sahip olduğu görülmektedir. 'Etkinlik Boyutu' aynı zamanda 'Kontrol ve Denetim İşlevi' ile de güçlü bir ilişkiye ( $r: 0,696^{**}$ ) sahiptir. Diğer taraftan, 'Kat Hizmetleri Performansı' ile ilgili bağımlı

değişken, diğer tüm bağımsız değişkenlerle anlamlı bir ilişkiye sahip olmakla birlikte; 'Kat Hizmetleri Performansı'nı birebirde en güçlü şekilde ( $r: 0,706^{**}$ ) etkileyen değişken 'Etkinlik Boyutu' olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, 'Kat Hizmetleri Performansı' ile 'Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu' arasında da güçlü bir ilişki ( $r: 0,680^{**}$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 32: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(1) Üst Yönetimin Liderliği	1,000												
(2) Planlama İşlevi	,500**	1,000											
(3) Örgütlenme İşlevi	,299**	,413**	1,000										
(4) Koordinasyon İşlevi	,459**	,549**	,485**	1,000									
(5) Kontrol ve Denetim İşlevi	,420**	<b>,681**</b>	,327**	,526**	1,000								
(6) Etkinlik Boyutu	,403**	,665**	,448**	<b>,741**</b>	<b>,696**</b>	1,000							
(7) Kârlılık Boyutu	,252*	,421**	,216*	,331**	,341**	,424**	1,000						
(8) Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu	,121	,303**	,140	,397**	,516**	,551**	,411**	1,000					
(9) Verimlilik Boyutu	,316**	,491**	,293**	,496**	,478**	,600**	,339**	,336**	1,000				
(10) Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu	,429**	,528**	,153	,546**	,584**	,537**	,524**	,593**	,506**	1,000			
(11) Kalite Boyutu	,317**	,577**	,405**	,573**	,558**	<b>,683**</b>	,441**	,431**	,521**	,564**	1,000		
(12) Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu	,427**	,559**	,242*	,568**	,602**	,580**	,434**	,579**	,413**	<b>,682**</b>	,510**	1,000	
(13) Kat Hizmetleri Performansı	,425**	,603**	,379**	,636**	,564**	<b>,706**</b>	,450**	,480**	,472**	<b>,680**</b>	,583**	,669**	1,000

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

#### 4.6.5 Regresyon Analizi

Bu araştırmanın temel amacını; konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanında yürütülen performans yönetimi sürecinin etkinliği ve performans boyutları çalışmalarını ile kat hizmetleri performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmada gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda çalışmanın ana değişkenleri belirlenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi ile test edilmiştir.

Regresyon analizi, iki temel değişken arasındaki doğrusal ilişkilerin ortaya konulmasında kullanılan bir analiz tekniğidir (Türksoy, 1998: 47). Diğer bir tanıma göre regresyon analizi; aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla regresyon modeli olarak adlandırılan matematiksel bir model ile karakterize eden bir istatistik analiz tekniğidir (Şahinler, 2000: 57).

Regresyon analizi yapılırken kurulan matematiksel modelde yer alan değişkenler, bir bağımlı değişken ve bir veya birden çok bağımsız değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişkenler, kurulacak modelde bir değişkenli olarak ele alınırsa, basit doğrusal regresyon; birden fazla bağımsız değişkenli olarak alınırsa, çoklu regresyon modeli konusunu oluşturmaktadır (Karaca, <http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/regresyon.html>, 13.06.2007).

#### Tablo 33: Regresyon Modeli

<u>Basit Doğrusal Regresyon Modeli:</u>	$Y = a + bc + e_i$
<u>Çoklu Regresyon Modeli:</u>	$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 + \dots + e_i$
$Y$ :	Bağımlı değişken
$X_1, X_2, X_3, \dots$ :	Bağımsız değişkenler
$a, b, c, d, \dots$ :	Katsayılar
$e_i$ :	Hata terimi

Araştırmada bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi incelenirken her iki regresyon modelinden de yararlanılmıştır. Öncelikle her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon modeli ile incelenmiş; daha sonra, birden fazla bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizinde, araştırmanın modelindeki her bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken “kat hizmetleri performans›” arasında  $p < 0,01$  seviyesinde anlaml› ve pozitif bir neden-sonuç ilişkisi bulunmuştur.

Daha sonra, bağımlı değişken olan *kat hizmetleri performans›* üzerinde, bağımsız değişkenler olan *performans yönetimi süreci* ve yürütülen *performans boyutlar›*na ilişkin çalışmaların etkisi incelenmek üzere çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi, çoklu regresyon analizi; tek bir bağımlı değişkenin, bir veya daha fazla bağımsız değişken ile ilişkisinin incelenmesinde kullanılmakta ve bağımsız değişkenlerdeki değişmelere yanıt olarak, bağımlı değişkendeki değişmeleri tahmin etmeye yardımcı olmaktadır (Çetin, 2003: 34).

Araştırmada, çoklu regresyon analizine ilişkin olarak öncelikle, performans yönetimi sürecini oluşturan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 34’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 34: Performans Yönetimi Sürecinin Kat Hizmetleri Performans› Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçlar›**

<i>Bağımlı Değişken: Kat Hizmetleri Performansı</i>			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayılar› (β)	Anlamlılık (p)	VIF
Üst Yönetimin Liderliği	,051	,572	1,597
<b>Planlama İşlevi</b>	<b>,246*</b>	<b>,032</b>	2,763
Örgütlenme İşlevi	,024	,788	1,538
<b>Koordinasyon İşlevi</b>	<b>,378**</b>	<b>,000</b>	2,864
Kontrol ve Denetim İşlevi	,168	,116	2,752
<b>R<sup>2</sup> = 0,515      Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,486</b>		<b>F = 18,228</b>	<b>p = 0,000</b>
<b>Durbin-Watson Değeri: 1,986</b>			

\* 0.05 düzeyinde anlaml› (tek yönlü)

\*\* 0.01 düzeyinde anlaml› (tek yönlü)

Tablo 34’te sunulan standartlaştırılmış beta değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerinde göreceli önemlerini göstermektedir. Tabloda yer alan p- değerleri değişkenlerin anlamlılık düzeylerini ve VIF (variance inflation factor)

değerleri ise, değişkenler arası ilişkide yüksek korelasyonun test açısından bir probleme neden olup olmadığını göstermektedir. Genel kural olarak, 10'un altındaki VIF değerleri problem olmadığını bir işareti olarak kabul edilmektedir.

Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü gibi model oldukça ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F = 18,228$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0,486 olarak bulunmuştur. Buna göre, kat hizmetleri performansını, performans yönetimi sürecini oluşturan bağımsız değişkenlerin tümü % 48,6 oranında açıklayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden 'Planlama İşlevi ( $p=0,032$ )' ile 'Kat Hizmetleri Performansı' arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer bağımsız değişken olan 'Koordinasyon İşlevi ( $p=0,000$ )' ile 'Kat Hizmetleri Performansı' arasında ise  $p<0,01$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans yönetimi sürecine ilişkin diğer bağımsız değişkenler ile kat hizmetleri performansı arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, basit doğrusal regresyon analizi sonucu elde edilen, performans yönetimi sürecini oluşturan bağımsız değişkenlerden 'üst yönetimin liderliği', 'örgütlenme işlevi' ve 'kontrol ve denetim işlevi'nin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkileri ortadan kalkmıştır.

Öte yandan, bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki sözü edilen güçlü etkileri; performans yönetimi sürecine ait diğer değişkenler olan 'Üst Yönetimin Liderliği ( $r=0,425^{**}$ )', 'Örgütlenme İşlevi ( $r=0,379^{**}$ )' ve 'Kontrol ve Denetim İşlevi ( $r=0,564^{**}$ )'nin korelasyon analizindeki bağımlı değişken ile olan birebir güçlü etkilerini gölgelemiştir. Böylece, performans yönetimi sürecine ilişkin 'Üst Yönetimin Liderliği', 'Örgütlenme İşlevi' ve 'Kontrol ve Denetim İşlevi'nin, kat hizmetleri performansı üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Buna göre, araştırmada performans yönetimi sürecine ilişkin olarak ortaya konan hipotezlerden  $H_2$  ve  $H_4$  kabul edilirken, diğer hipotezler reddedilmiştir. Kabul edilen hipotezlere ait değişkenlerin beta katsayılarına bakıldığında koordinasyon işlevinin ( $\beta=,378$ ) kat hizmetleri performansı üzerinde en fazla etkili olduğu, planlama işlevinin ( $\beta=,246$ ) onu takip ettiği görülmektedir.



Araştırmada, çoklu regresyon analizi ile ilgili ikinci olarak, performans boyutlarını oluşturan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 35’te görüldüğü gibidir.

**Tablo 35: Performans Boyutları'nın Kat Hizmetleri Performansı Üzerindeki Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları**

<i>Bağımlı Değişken: Kat Hizmetleri Performansı</i>			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayılar (β)	Anlamlılık (p)	VIF
<b>Etkinlik Boyutu</b>	<b>,434**</b>	<b>,000</b>	4,409
Karlılık Boyutu	,033	,670	1,551
Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu	-,107	,224	2,291
Verimlilik Boyutu	-,049	,563	1,742
<b>Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu</b>	<b>,336**</b>	<b>,002</b>	3,104
Kalite Boyutu	,046	,627	2,271
<b>Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu</b>	<b>,231*</b>	<b>,018</b>	2,503
<b>R<sup>2</sup> = 0,658</b>		<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,630</b>	<b>F = 22,850</b>
<b>Durbin-Watson Değeri: 1,901</b>		<b>p = 0,000</b>	

\* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü gibi model oldukça ( $p < 0,01$  seviyesinde) anlamlıdır ( $F = 22,850$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan düzeltilmiş  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) ise 0,630 olarak bulunmuştur. Buna göre, kat hizmetleri performansını, performans boyutlarını oluşturan bağımsız değişkenlerin tümü % 63 oranında açıklayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden ‘Etkinlik Boyutu ( $p=0,000$ )’ ve ‘Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu ( $p=0,002$ )’ ile ‘Kat Hizmetleri Performansı’ arasında  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer bağımsız değişken olan ‘Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu ( $p=0,018$ )’ ile ‘Kat Hizmetleri Performansı’ arasında ise  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans boyutlarına ilişkin diğer bağımsız değişkenler ile kat

hizmetleri performans› aras›nda anlaml› herhangi bir ilişki bulunamamıştır. B›ylece, basit doğrusal regresyon analizi sonucu elde edilen, performans boyutlar›n› oluşturan bağımsız değişkenlerden ‘kârl›lık, ‘verim ve girdilerden yararlanma’, ‘verimlilik’ ve ‘kalite’ boyutlar›n›n, bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkileri ortadan kalkmıştır.

Öte yandan, bu dört bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki sözü edilen güçlü etkileri; performans boyutları sürecine ait diğer değişkenler olan ‘Kârl›lık Boyutu ( $r=0,450^{**}$ )’, ‘Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu ( $r=0,480^{**}$ )’, ‘Verimlilik Boyutu ( $r=0,472^{**}$ )’ ve ‘Kalite Boyutu ( $r=0,583^{**}$ )’nun korelasyon analizindeki bağımlı değişken ile olan birebir güçlü etkilerini gölgelemiştir. B›ylece, performans boyutlar›na ilişkin ‘Kârl›lık Boyutu, ‘Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu’, ‘Verimlilik Boyutu’ ve ‘Kalite Boyutu’nun, kat hizmetleri performans› üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Buna göre, araştırmada performans boyutlar›na ilişkin olarak ortaya konan hipotezlerden  $H_6$ ,  $H_{10}$  ve  $H_{12}$  kabul edilirken, diğer hipotezler reddedilmiştir. Kabul edilen hipotezlere ait değişkenlerin beta katsayılarına bakıldığında etkinlik boyutunun ( $\beta=,434$ ) kat hizmetleri performans› üzerinde en fazla etkili olduğu, yenilik ve yaratıcılık boyutunun ( $\beta=,336$ ) onu takip ettiği görölmektedir. Analiz sonucunda ayrıca, bu üç değişken içerisinde kat hizmetleri performans›na en az etki eden değişkenin çalışma yaşamının kalitesi boyutu ( $\beta=,231$ ) olduğu görölmektedir.

Tablo 36’da regresyon analizi sonuçlar›na göre tüm hipotezlerin red ve kabul durumlar› görölmektedir.

**Tablo 36: Regresyon Analizi Sonucuna Göre Hipotezlerin Kabul Durumu**

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul Durumu</b>
H <sub>1</sub>	Üst Yönetimin Liderliği İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
<b>H<sub>2</sub></b>	<b>Kat Hizmetleri Departmanında Planlama İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.</b>	<b>Evet</b>
H <sub>3</sub>	Kat Hizmetleri Departmanında Örgütlenme İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
<b>H<sub>4</sub></b>	<b>Kat Hizmetleri Departmanında Koordinasyon İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.</b>	<b>Evet</b>
H <sub>5</sub>	Kat Hizmetleri Departmanında Kontrol ve Denetim İşlevinin Etkinliği İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
<b>H<sub>6</sub></b>	<b>Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Etkinlik Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Departmanı Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.</b>	<b>Evet</b>
H <sub>7</sub>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Maliyet Azaltma Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
H <sub>8</sub>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Verim ve Girdilerden Yararlanma Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
H <sub>9</sub>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Verimlilik Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
<b>H<sub>10</sub></b>	<b>Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Yenilik ve Yaratıcılık Geliştirme Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.</b>	<b>Evet</b>
H <sub>11</sub>	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Kalite Geliştirme Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.	Hayır
<b>H<sub>12</sub></b>	<b>Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Çalışma Yaşamının Kalitesinin İyileştirilmesi Çalışmaları İle Kat Hizmetleri Performansı Arasında Anlamlı ve Pozitif Bir İlişki Vardır.</b>	<b>Evet</b>

#### 4.6.6 t-Testi Sonuçları

Araştırmanın temel amaçlarından bir diğeri olan, kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerin performansları, uygulanan performans yönetimi süreci ve performans boyutları arasında bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi

uygulanmıştır. Buna göre t-testine ilişkin oluşturulan altı hipotez ayrı ayrı incelenmiş ve analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 37: Kat Hizmetleri Yönetiminde Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerin Performanslarına İlişkin t-Testi Sonucu**

		Kıyaslama Tekniğinin Uygulanıp Uygulanmaması		t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
		Evet	Hayır		
Kat Hizmetleri Departman Performans	N	52	40	1,986	0,050*
	Ortalama	4,230	3,980		
	Std.Sapma	0,812	0,918		

\*  $p < 0,05$

Tablo 37’de de görüldüğü gibi, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerin performansları arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler lehinedir. Bir başka ifadeyle, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerin uygulamayan işletmelere göre performans daha yüksektir. Bu sonuç, yazındaki bulgularla da paralellik arz etmektedir. Zirâ kuramsal olarak birçok çalışmada, kıyaslama tekniğinin kullanılmasındaki temel amacın performansı artırmak olduğu ve kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerde çeşitli düzeylerde performans artışlarının sağlandığı belirtilmektedir. Buna göre  $H_{13}$  kabul edilmiştir.

‘Kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerde yürütülen performans yönetimi süreci çalışmaları arasında bir farklılık vardır’ şeklindeki  $H_{14}$  ile ilgili olarak yapılan t-testi sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

**Tablo 38: Kat Hizmetleri Yönetiminde Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Performans Yönetimi Sürecine İlişkin t-Testi Sonuçları**

		Kıyaslama Tekniğinin Uygulanıp Uygulanmaması		t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
		Evet	Hayır		
Üst Yönetimin Liderliği	N	52	40	3,181	0,002*
	Ortalama	4,255	3,708		
	Std.Sapma	0,892	1,154		
Planlama İşlevi	N	52	40	2,122	0,037**
	Ortalama	4,488	4,218		
	Std.Sapma	0,672	0,867		
Örgütlenme İşlevi	N	52	40	0,261	0,795
	Ortalama	4,392	4,350		
	Std.Sapma	0,770	0,814		
Koordinasyon İşlevi	N	52	40	2,399	0,019**
	Ortalama	4,545	4,278		
	Std.Sapma	0,580	0,856		
Kontrol ve Denetim İşlevi	N	52	40	2,639	0,010**
	Ortalama	4,456	4,051		
	Std.Sapma	0,687	1,031		

\*p<0,01 , \*\*p<0,05

Tablo 38’de de görüldüğü gibi, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerde yürütülen performans yönetimi süreci arasında bir değişken hariç (örgütlenme işlevi) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, kat hizmetleri biriminde performans yönetimi sürecinin yürütülmesinde kıyaslama tekniğinin uygulanması ayırt edici bir kriter olarak bulunmuştur. Anlamlı görülen bu farklılığın kaynağına bakıldığında, kat hizmetleri biriminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerin uygulamayan işletmelere oranla, performans yönetimi ile ilgili değişkenleri daha yüksek düzeyde önemli buldukları görülmektedir. Bunun tek istisnası örgütlenme işlevidir. Kıyaslama tekniğini uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında örgütlenme işlevi ile ilgili herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, örgütlenme işlevi bakımından, kıyaslama tekniğinin uygulanmasının ayırt edici bir kriter olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre kıyaslama tekniğini uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında, Üst Yönetimin Liderliği (0,002\*) değişkeni ile p<0,01 anlamlılık düzeyinde; diğer değişkenler olan Planlama İşlevi (0,037\*\*), Koordinasyon İşlevi (0,019\*\*) ve Kontrol

ve Denetim İşlevi (0,010\*\*) ile ise  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Tespit edilen farklılıkların tamamı, kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler lehinedir. Bir başka ifadeyle, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler uygulamayan işletmelere göre performans yönetimi sürecini daha önemli bulmaktadır. Buna göre  $H_{14}$  kabul edilmiştir.

Araştırmada t-testi ile ilgili olarak ayrıca, ‘Kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerde yürütülen performans boyutları arasında bir farklılık vardır’ şeklindeki hipotez test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

**Tablo 39: Kat Hizmetleri Yönetiminde Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Yürütülen Performans Boyutları Çalışmalarına İlişkin t-Testi Sonuçları**

		Kıyaslama Tekniğinin Uygulanıp Uygulanmaması		t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
		Evet	Hayır		
Etkinlik Boyutu	N	52	40	2,152	0,034**
	Ortalama	4,594	4,330		
	Std.Sapma	0,600	0,780		
Kârlılık Boyutu	N	52	40	1,316	0,191
	Ortalama	4,163	3,920		
	Std.Sapma	0,962	1,016		
Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu	N	52	40	2,071	0,041**
	Ortalama	4,500	4,145		
	Std.Sapma	0,676	1,024		
Verimlilik Boyutu	N	52	40	2,376	0,020**
	Ortalama	4,412	4,202		
	Std.Sapma	0,522	0,503		
Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu	N	52	40	3,931	0,000*
	Ortalama	4,201	3,541		
	Std.Sapma	0,786	1,177		
Kalite Boyutu	N	52	40	2,400	0,018**
	Ortalama	4,628	4,380		
	Std.Sapma	0,505	0,647		
Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu	N	52	40	4,151	0,000*
	Ortalama	4,305	3,745		
	Std.Sapma	0,801	1,087		

\* $p < 0,01$  , \*\* $p < 0,05$

Tablo 39’da da görüldüğü gibi, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerle uygulamayan işletmelerde yürütülen performans boyutları çalışmaları arasında bir değişken hariç (kârlılık boyutu) anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, kat hizmetleri biriminde performans boyutları çalışmalarında kıyaslama tekniğinin uygulanması ayırt edici bir kriter olarak bulunmuştur. Anlamlı görülen bu farklılığın kaynağına bakıldığında, kat hizmetleri biriminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmelerin uygulamayan işletmelere oranla, performans boyutları ile ilgili değişkenleri daha yüksek düzeyde önemli buldukları görülmektedir. Bunun tek istisnası kârlılık boyutudur. Kıyaslama tekniğini uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında kârlılık boyutu ile ilgili herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, kârlılık boyutu bakımından, kıyaslama tekniğinin uygulanmasının ayırt edici bir kriter olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre, ‘Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu’ (0,000\*) ve ‘Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutu (0,000\*)’ gibi değişkenler arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde ve kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler lehine farklılıklar bulunurken; diğer değişkenler olan ‘Etkinlik Boyutu (0,034\*\*)', ‘Verim ve Girdilerden Yararlanma Boyutu (0,041\*\*)', ‘Verimlilik Boyutu (0,020\*\*)' ve ‘Kalite Boyutu (0,018\*\*)' gibi değişkenler ile ilgili  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde yine kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler lehine farklılıklar tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler uygulamayan işletmelere göre performans boyutlarına yönelik yürütülen çalışmaları daha önemli bulmaktadır. Buna göre  $H_{15}$  kabul edilmiştir.

‘Kat hizmetlerine yönelik faaliyetlerde üst yönetimin liderliği, işletmenin sahiplik durumuna göre farklılık göstermektedir’ şeklindeki  $H_{16}$  ile ilgili olarak yapılan t-testi sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

**Tablo 40: Kat Hizmetleri Faaliyetlerinde Üst Yönetimin Liderliğinin İşletmenin Sahiplik Durumu İle İlişisine Yönelik t-Testi Sonucu**

		İşletmenin Sahiplik Durumu		t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
		Bağımsız	Zincir		
Üst Yönetimin Liderliği	N	38	54	-2,449	0,016*
	Ortalama	3,758	4,197		
	Std.Sapma	1,226	0,893		

\*  $p < 0,05$

Tablo 40'ta da görüldüğü gibi, kat hizmetleri faaliyetlerinde üst yönetimin liderliği, işletmenin sahiplik durumuna göre farklılık göstermektedir. Söz konusu değişkene ilişkin, bağımsız ve zincir oteller arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, zincir oteller lehinedir. Bir başka ifadeyle, zincir oteller, bağımsız otel işletmelerine göre kat hizmetlerine yönelik faaliyetlerde üst yönetimin liderliğini daha önemli bulmaktadır. Bu durum, zincir otel işletmelerindeki yönetim anlayışının bağımsız otellere göre daha profesyonel olduğunu ve zincir otellerde üst yönetimin, kat hizmetleri biriminde yürütülen performans yönetimi sürecini desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermektedir. Buna göre  $H_{16}$  kabul edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan, 'Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Etkinlik Çalışmaları, İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir' ile ilgili t-testi sonucu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 41: Kat Hizmetleri Departmanında Etkinlik Çalışmalarının İşletmenin Sahiplik Durumu İle İlişisine Yönelik t-Testi Sonucu**

		İşletmenin Sahiplik Durumu		t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
		Bağımsız	Zincir		
Etkinlik Boyutu	N	38	54	-2,733	0,008*
	Ortalama	4,302	4,611		
	Std.Sapma	0,851	0,526		

\*  $p < 0,01$

Tablo 41'de de görüldüğü gibi, kat hizmetleri departmanında yürütülen etkinlik çalışmaları, işletmenin sahiplik durumuna göre farklılık göstermektedir. Söz konusu değişkene ilişkin, bağımsız ve zincir oteller arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, zincir oteller lehinedir. Bir başka ifadeyle, zincir



oteller, bağımsız otel işletmelerine göre kat hizmetleri departmanında yürütülen etkinlik boyutuna yönelik çalışmaları daha önemli bulmaktadır. Buna göre  $H_{17}$  kabul edilmiştir.

Araştırmada t-testi ile ilgili son olarak, ‘Kat Hizmetleri Departmanı Performansı İşletmenin Sınıfına Göre Farklılık Göstermektedir’ şeklindeki hipotez test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

**Tablo 42: Kat Hizmetleri Departmanı Performansının İşletmenin Sınıfı ile İlişkisine Yönelik t-Testi Sonucu**

		İşletmenin Sınıfı		t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
		5 Yıldızlı Otel	1. Sınıf Tatil Köyü		
Kat Hizmetleri Departmanı Performansı	N	70	22	1,700	0,093
	Ortalama	4,189	3,942		
	Std.Sapma	0,856	0,896		

Tablo 42’de görüldüğü gibi, işletmenin sınıfı ile kat hizmetleri performansı arasında  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Bir başka deyişle, kat hizmetleri departmanı performansı, işletmenin sınıfına göre farklılık göstermemektedir. Buna göre  $H_{18}$  reddedilmiştir.

Tablo 43’te t-testi sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

**Tablo 43: t-Testi Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul Durumu**

Hipotez No	Hipotezler	Kabul Durumu
$H_{13}$	Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerin Performansları Arasında Bir Farklılık Vardır.	Evet
$H_{14}$	Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Yürütülen Performans Yönetimi Süreci Arasında Farklılık Vardır.	Evet
$H_{15}$	Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğini Uygulayan İşletmelerle Uygulamayan İşletmelerde Yürütülen Performans Boyutları Arasında Farklılık Vardır.	Evet
$H_{16}$	Kat Hizmetlerine Yönelik Faaliyetlerde Üst Yönetimin Liderliği, İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Evet
$H_{17}$	Kat Hizmetleri Departmanında Yürütülen Etkinlik Çalışmaları, İşletmenin Sahiplik Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Evet
$H_{18}$	Kat Hizmetleri Departmanı Performansı, İşletmenin Sınıfına göre Farklılık Göstermektedir.	Hayır

#### 4.6.7 Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

Varyans analizi, ikiden fazla ana kütle ortalamasının karşılaştırılması amacıyla kullanılır. Bu analizde, farklı ana kütlelerden seçilen örnek aritmetik ortalamalar arasındaki farkların karelerinin ortalaması, her bir örneğin kendi içindeki farkların karelerinin ortalamasına bölünür ve buna göre bir sonuca varılır.

Araştırmada varyans analizi ile ilgili olarak dört farklı hipotez test edilmiştir. Birinci ve ikinci hipotezlerde, kat hizmetleri biriminde yürütülen yenilik ve yaratıcılık ve kalite boyutuna yönelik çalışmaların, yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ayrı ayrı incelenmiş; üçüncü hipotezde ise, “işletmemizde üst yönetim, kat hizmetleri departmanında performans geliştirme çabalarını teşvik eder” düşüncesine katılım düzeyinin, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Varyans analizi ile ilgili dördüncü ve son hipotezde, “işletmemizde kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğinin uygulanması sonucu, işgücü maliyetlerimiz azalmıştır” düşüncesine katılım düzeyinin, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur:

**Tablo 44: Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre, Kat Hizmetleri Biriminde Yürütülen Yenilik ve Yaratıcılık Boyutu Çalışmalarına İlişkin Varyans Analizi Tablosu**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplar Arası	425,250	3	141,750	4,330	0,007*
Gruplar İçi	2880,663	88	32,735		
TOPLAM	3305,913	91			

\*  $p < 0,01$

Tablo 44’te görüldüğü gibi, yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine ile, kat hizmetleri biriminde yürütülen yenilik ve yaratıcılık çalışmaları arasında  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F = 4,330$ ,  $p = 0,007$ ). Buna göre, kat hizmetlerinde yürütülen yenilik ve yaratıcılık çalışmaları, yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Kat hizmetleri biriminde yenilik ve yaratıcılık boyutu bakımından ortaya çıkan bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık, kat hizmetleri yöneticilerinin işletmedeki çalışma süreleri bakımından “1 yıldan az” ve “1-5 yıl” seçenekleri arasında olup; 1-5 yıl seçeneği lehinedir. Yapılan varyans analizine göre, kat hizmetleri yöneticilerinin işletmedeki çalışma süreleri yükseldikçe, yenilik ve yaratıcılık geliştirme konusundaki olumlu görüşleri artmaktadır.

‘Kat Hizmetleri Biriminde Yürütülen Kalite Boyutuna İlişkin Çalışmalar, Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Göstermektedir’ şeklindeki  $H_{20}$  ile ilgili yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 45: Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre, Kat Hizmetleri Biriminde Yürütülen Kalite Boyutu Çalışmalarına İlişkin Varyans Analizi Tablosu**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplar Arası	85,642	3	28,547	3,895	0,012*
Gruplar İçi	644,912	88	7,329		
TOPLAM	730,554	91			

\*  $p < 0,05$

Tablo 45’te görüldüğü gibi, yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine ile, kat hizmetleri biriminde yürütülen kalite çalışmalar arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F = 3,895$ ,  $p = 0,012$ ). Buna göre, kat hizmetlerinde yürütülen kalite çalışmaları, yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Kat hizmetleri biriminde kalite boyutu bakımından ortaya çıkan bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık yine benzer şekilde, kat hizmetleri yöneticilerinin işletmedeki çalışma süreleri bakımından “1 yıldan az” ve “1-5 yıl” seçenekleri arasında olup; 1-5 yıl seçeneği lehinedir. Yapılan varyans analizine göre, kat hizmetleri yöneticilerinin işletmedeki çalışma süreleri yükseldikçe, kalite geliştirme konusundaki olumlu görüşleri artmaktadır.

Araştırmada ayrıca, “ ‘İşletmemizde Üst Yönetim, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Geliştirme Çabalarını Teşvik Eder’ düşüncesine katılım, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir” şeklindeki H<sub>21</sub> test edilmiştir.

**Tablo 46: “İşletmemizde Üst Yönetim, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Geliştirme Çabalarını Teşvik Eder” Düşüncesine Katılım Düzeyinin, Yöneticilerin Eğitim Seviyesi İle İlişkisine Yönelik Varyans Analizi Tablosu**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplar Arası	7,676	2	3,838	4,045	0,021*
Gruplar İçi	84,444	89	0,949		
TOPLAM	92,120	91			

\* p<0,05

Tablo 46’da görüldüğü gibi, yöneticilerin eğitim seviyesi ile, ‘İşletmemizde Üst Yönetim, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Geliştirme Çabalarını Teşvik Eder’ düşüncesine katılım düzeyi arasında p<0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur (F= 4,045 , p: 0,021). Buna göre; üst yönetimin, kat hizmetleri departmanında performans geliştirme çabalarını teşvik etmesi yönündeki düşünce, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

Söz konusu yargıya ilişkin, ortaya çıkan bu farklılığın yöneticilere yönelik hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık, kat hizmetleri yöneticilerinin eğitim seviyeleri bakımından “ortaokul” ve “lise” seçenekleri arasında olup; lise seçeneği lehinedir. Buna göre, kat hizmetleri yöneticilerinin eğitim seviyesi yükseldikçe, işletme üst yönetiminin kat hizmetleri biriminde performans geliştirme çabalarını teşvik etmesi yönündeki olumlu görüşleri artmaktadır.

Araştırmada varyans analizi ile ilgili son olarak, “ ‘İşletmemizde Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması Sonucu, İşgücü Maliyetlerimiz Azalmıştır’ düşüncesine katılım, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir” şeklindeki H<sub>22</sub> test edilmiştir.

**Tablo 47: “İşletmemizde Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulanması Sonucu İşgücü Maliyetlerimiz Azalmıştır” Düşüncesine Katılım Düzeyinin, Yöneticilerin Eğitim Seviyesi İle İlişisine Yönelik Varyans Analizi Tablosu**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplar Arası	1,584	2	0,792	3,811	0,029
Gruplar İçi	10,185	49	0,208		
TOPLAM	11,769	51			

\*  $p < 0,05$

Tablo 47’de görüldüğü gibi, yöneticilerin eğitim seviyesi ile, ‘İşletmemizde Üst Yönetim, Kat Hizmetleri Departmanında Performans Geliştirme Çabalarını Teşvik Eder’ düşüncesine katılım düzeyi arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F = 3,811$  ,  $p = 0,029$ ). Buna göre; kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğinin uygulanması sonucu işgücü maliyetlerinin azalması yönündeki düşünce, yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

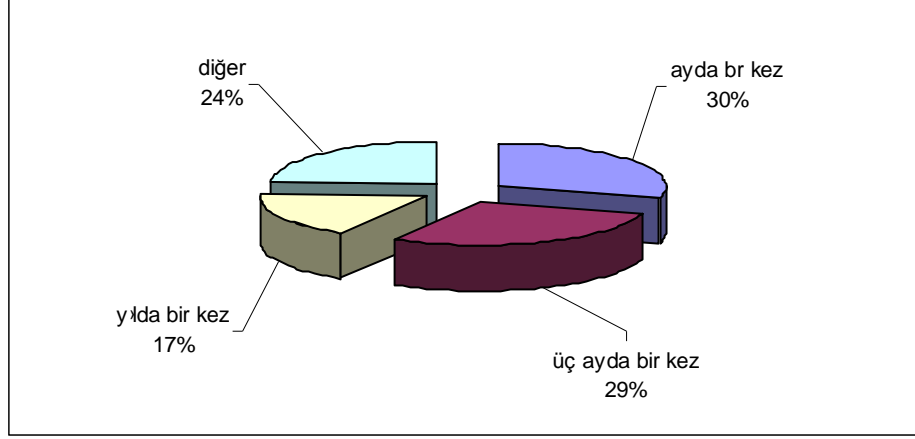
Söz konusu yargıya ilişkin, ortaya çıkan bu farklılığın yöneticilere yönelik hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu anlamak için Scheffe karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu farklılık da yine benzer şekilde, kat hizmetleri yöneticilerinin eğitim seviyeleri bakımından “ortaokul” ve “lise” seçenekleri arasında olup; lise seçeneği lehinedir. Buna göre, kat hizmetleri yöneticilerinin eğitim seviyesi yükseldikçe, kat hizmetleri biriminde kıyaslama tekniğinin uygulanması sonucu işgücü maliyetlerinin azalması yönündeki olumlu görüşleri artmaktadır.

#### 4.6.8 Diğer Analizler

##### 4.6.8.1 Kat Hizmetleri Departmanında Performans Ölçmeye Yönelik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

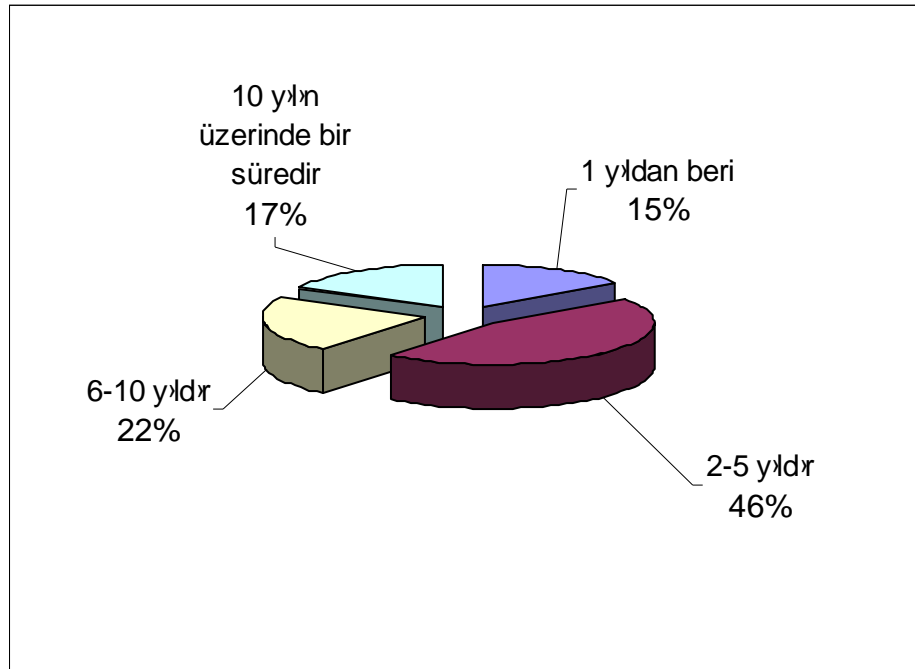
Araştırmada, kat hizmetleri departmanında performans ölçmeye ilişkin üç soru sorulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki grafiklerde özetlenmektedir:

### Grafik 1: Kat Hizmetleri Departman›nda Hangi Aral›klarla Performans Ölçümünün Yapıldığı



Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı, kat hizmetleri biriminde periyodik olarak performans ölçümü yaptıkları› ifade etmişlerdir. Performans ölçümünün hangi aralıklarla yapıldığına ilişkin soruya işletmelerin büyük çoğunluğu “ayda bir kez (% 30)” ve “üç ayda bir kez (% 29)” şeklinde yanıt vermişlerdir.

### Grafik 2: Kat Hizmetleri Departman›nda Kaç Yıldır Performans Ölçümünün Yapıldığı



Grafik 2’de, araştırmaya katılan şletmelerde kat hizmetleri departman›nda kaç yıldan beri performans ölçümü yapılmakta olduğu yer almaktadır. Grafikte de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan şletmelerin hemen hemen yarısı (% 46) söz konusu soruya “2-5 yıldır” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuç, araştırmaya katılan şletmeler kapsamında, kat hizmetleri biriminde performans ölçümünün nispeten yeni uygulanmakta olan bir yöntem olduğu şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.6.8.2 Araştırmaya Katılan şletmelerin, Kat Hizmetleri Departman›nda Performans Ölçümüne İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Aşağıdaki tabloda, ankete katılan şletmelerin “kat hizmetleri departman›nda performans ölçümü” ile ilgili ölçüğe yönelik değerlendirmelerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 48: Kat Hizmetleri Departman›nda Performans Ölçmeye Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

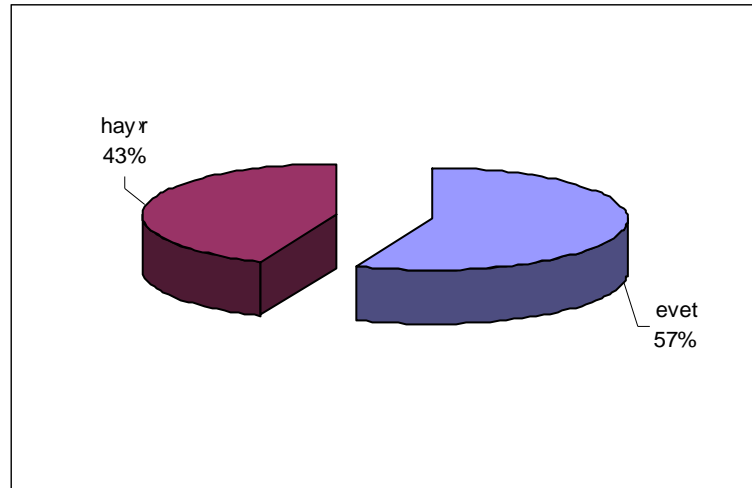
Önermeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. şletmemizde kat hizmetleri departman›nın performans düzeyi düzenli olarak ölçülmektedir.	4,28	,856
2. şletmemizde kat hizmetleri departman›nda performansın ölçülmesine büyük önem verilir.	4,21	,932
3. Performans ölçümü ve denetimi, ilgili birim yöneticilerimiz tarafından yapılmaktadır.	4,26	,824
4. Kat hizmetleri departman›nda performans ölçmeye yönelik <b>temel amac›m›z</b> “rekabet avantajı” sağlamaktır.	3,58	1,251
5. Kat hizmetleri departman› performans›n› belirlenirken, diğer şletmelerle de <b>mutlaka</b> karşılaştırmalar yapılmaktadır.	3,24	1,287
6. Kat hizmetlerine yönelik faaliyetlerde standartlaşmaya gitmekte zorlan›yoruz.	2,79	1,566
7. şletmemizde performans ölçme işini yürütenler kat hizmetleri departman›n› yeterince tanımamaktadır.	3,65	1,354
8. Kat hizmetleri departman› performans›n›, <b>sadece (yaln›zca)</b> “kontrol” amacıyla ölçüyoruz.	2,66	1,439
9. Kat hizmetleri departman›n›n performans›n›, <b>yaln›zca</b> geçmiş dönem sonuçlarıyla karşılaştırmalar yaparak belirliyoruz.	2,33	1,302
10. Kat hizmetleri departman›nda performans ölçüm ve denetimi, konusunda eğitim almış ayrı bir çalışma grubu tarafından yerine getirilmektedir.	2,55	1,337
11. Tüm kat hizmetleri çalışanlarımız performans geliştirme sürecine katılmaktadır.	4,23	,827
12. şletmemizde kat hizmetleri departman›ı performans›ı belirlenirken, diğer birimlerle de <b>mutlaka</b> karşılaştırmalar yapılmaktadır.	3,61	1,382

Tablo 48 incelendiğinde, performans ölçmeye yönelik önermelere katılma düzeyi ortalamasının 2,33 ile 4,28 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 3,44 ve standart sapması 1,196'dır. Ölçeğe ilişkin genel ortalamaya bakıldığında, ankete cevap veren yöneticilerin, kat hizmetleri departmanında performans ölçümüne yönelik önermeleri 5'li Likert ölçeğinin ortanca değeri (3) civarında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

#### 4.6.8.3 Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğine Yönelik Sorulara Ait Frekans Dağılımları

Araştırmada kıyaslama tekniğine yönelik dört soru sorulmuştur. Bunlar; işletmede kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğinin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanıyorsa hangi süreçlerde uygulandığı, kıyaslama tekniği konusunda ne ölçüde bilgiye sahip olduğu ve gelecekte kıyaslama tekniğinden yararlanılmasının düşünülüp düşünülmediği ile ilgilidir. Söz konusu sorulara ait bulgular aşağıda gösterilmektedir.

#### Grafik 3: Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulanıp Uygulanmadığı

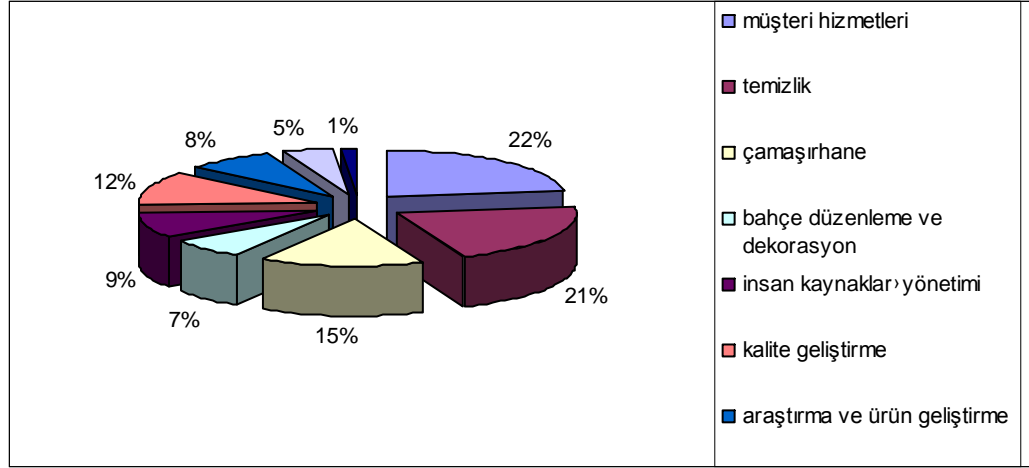


Grafik 3 incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin 52'si (% 57) kat hizmetleri biriminde kıyaslama tekniğinden yararlandıklarını ifade ederken; 40 işletme (% 43) kıyaslama tekniğini kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu oran, Türkiye'de nispeten



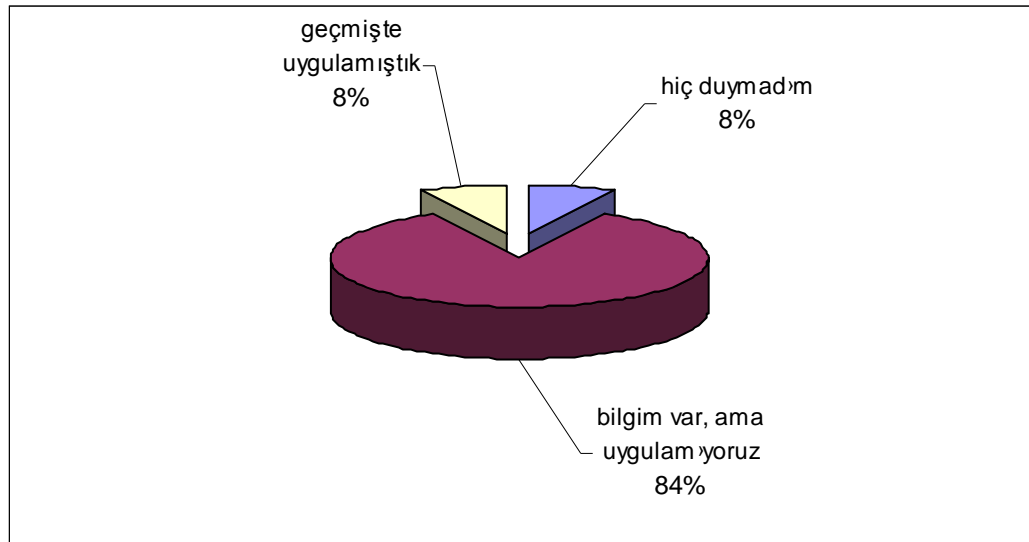
yeni bir yönetim tekniği olarak kabul edilen bu yöntemin, konaklama sektöründeki işletmelerin çoğunluğunda kullanılmakta olduğunu göstermektedir.

**Grafik 4: Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğinin Uygulandığı Süreçler**



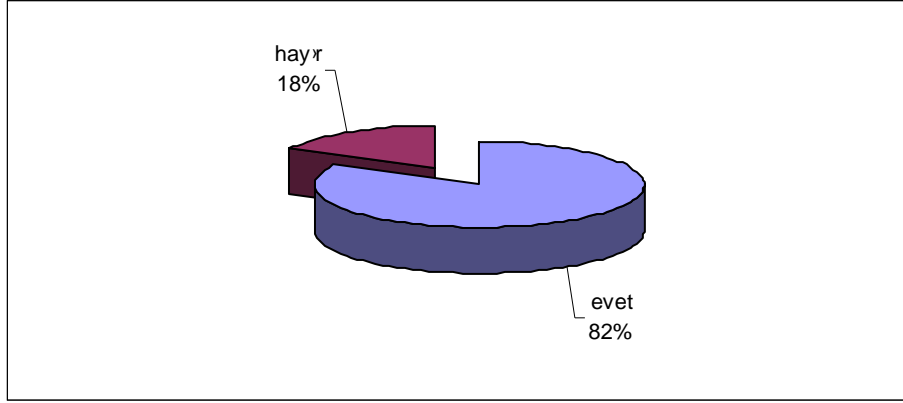
Grafik 4 incelendiğinde, kat hizmetleri yönetiminde kıyaslama tekniğini uygulayan işletmeler, bu tekniği daha çok “müşteri hizmetleri (% 22)”, “temizlik (% 21)” ve “çamaşırhane (% 15)” süreçlerinde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

**Grafik 5: Kıyaslama Tekniği Konusunda Ne Ölçüde Bilgiye Sahip Olunduğu**



Grafik 5 incelendiğinde, kıyaslama tekniğini uygulamayan işletmelerin büyük çoğunluğu (% 84), bu yönetim tekniği hakkında bilgi sahibi olduklarını ancak şu anda kullanmadıklarını ifade etmişlerdir.

**Grafik 6: Kıyaslama Tekniğinden Gelecekte Yararlanma İsteği**



Grafik 6’da da görüldüğü gibi, ankete katılan ve kat hizmetleri yönetimi süreçlerinde kıyaslama tekniğini uygulamayan işletmelerin % 82’si gelecekte bu teknikten faydalanmak istediklerini ifade etmişlerdir.

#### **4.6.8.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin, Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğine İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Aşağıdaki tabloda, ankete katılan işletmelerin “kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniği” ile ilgili ölçüğe yönelik değerlendirmelerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 49: Kat Hizmetleri Departmanında Kıyaslama Tekniğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Önermeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. Kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğini aşağıdaki nedenlerden dolayı uyguluyoruz:		
1.1. Performans› arttırmak	4,54	,503
1.2. Rekabet gücünü arttırmak	4,37	,627
1.3. Maliyetleri düşürmek	4,40	,721
1.4. Müşteri tatmini sağlamak	4,52	,505
1.5. Yeni fikirler edinmek	4,46	,503
1.6. Verimliliği arttırmak	4,50	,542
1.7. Endüstrideki en iyi uygulamalara sahip kuruluşlardan haberdar olmak	4,46	,541
1.8. İşletme içindeki daha iyi uygulamaları açığa çıkarmak	4,42	,605
2. Kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğini sistematik olarak sürekli uygulamaktayız.	4,29	,667
3. Kıyaslama tekniğinin, bu tekniği uygulayan örgütlere/birimlere karşılıklı katkı sağladığına inanıyoruz.	4,37	,561
4. İşletmemizde kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğinin uygulanması sonucu:		
4.1. Ürün/hizmet maliyetlerimizde düşüşler yaşanmıştır.	4,27	,598
4.2. Müşteri memnuniyetinde artışlar kaydedilmiştir.	4,40	,634
4.3. Verimliliğimiz yükselmiştir.	4,46	,503
4.4. Etkinliğimiz artmıştır.	4,40	,603
4.5. İşgücü maliyetlerimiz azalmıştır.	4,35	,480
4.6. Müşteri bağlılığımız artmıştır.	4,35	,623
4.7. İşgören tatmini yükselmiştir.	4,35	,556
4.8. Kalite artmıştır.	4,40	,534
4.9. Pazar payı artmıştır.	4,33	,585
4.10. Yeni ürün/hizmet geliştirme gücü artmıştır.	4,35	,556

Tablo 49 incelendiğinde, kıyaslama tekniğine yönelik önermelere katılma düzeyi ortalamasının 4,27 ile 4,54 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 4,39 ve standart sapması 0,572'dir. Ölçeğe ilişkin genel ortalamaya bakıldığında, ankete cevap veren yöneticilerin, kat hizmetleri departmanında kıyaslama tekniğine yönelik önermeleri ortalamasının üzerinde değerlendirdikleri ve katılım düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, kat hizmetleri yöneticilerinin kıyaslama tekniğinin kullanım amaçları, kat hizmetleri biriminde bu tekniğin sistematik olarak sürekli uygulanması, kıyaslama tekniğinin örgütlere/birimlere karşılıklı yarar sağlayacağına inanılması ve kıyaslama tekniğinin uygulanması sonucu performansa ilişkin göstergelerde iyileşmeler sağlanması konusunda güçlü bir eğilim içinde olduklarını ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acuner, Taner, (2000), “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm>, 02.05.2006
- Acuner, Taner, Şebnem Akın Acuner, (2001), “Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamadaki Rolü”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı: 88, Temmuz-Ağustos, ss. 61-64.
- Afşar, Aslı, (2002), “Türkiye Turizm Sektöründe Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 1-2.
- Agus, Arawati, (2005), The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies”, **Singapore Management Review**, Vol. 27, No. 1, ss. 87-105.
- Ağaoğlu, O. Kemal, (1992), **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, Ankara: Mili Produktivite Merkezi Yayınları No: 457.
- Akal, Zühal, (1994), **İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları**, Ankara: MPM Yayınları, ss. 28-52.
- Akal, Zühal, (2000), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, (Ankara: MPM Yayınları), No: 473, 4. Basım.
- Akal, Zühal, (2003), **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, (Ankara:MPMYayınları),[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), erişim tarihi: 12.10.2004)
- Akat, İlker, Gönül Budak, Gülay Budak, (2002), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, Gen. 4. Baskı.

- Akbaba, Atilla, İzzet Kılınç, (2001), “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamalar”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 12, Türkçe-Güz, ss. 162-168.
- AkmeI, Jale, Günseli Kurt, (1993), “Seyahat Acentaların Otel Seçiminde Önemledikleri Faktörler”, **Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, ss. 9-24.
- Akmut, Özdemir vd., (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Akoğlan, Meryem, Gökçe Şahin, (1993), “Otel İşletmelerinde Housekeeping Departmanının Ekonomik Denetimi”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Kasım-Aralık, ss. 9-12.
- Akova, Orhan, Abdullah Karakaya, (2003), “Otel Büyüklüğünün Önbüro Bölümü Organizasyon Yapısına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2003-2, Sayı: 7, ss. 7-20.
- Aktan, C. Can, İ. Yaşar Vural, “Rekabet Gücü Göstergeleri ve Rekabet Gücünün Ölçülmesi”, (<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/olcme.htm>, erişim tarihi: 29.11.2004)
- Akyüz, Nuran, (1999), “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetlerinin Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, Cengiz Yılmaz, (2005), “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6, (2), ss. 175-189.
- Alpugan, Oktay vd., (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Amaratunga, Dilanti, David Baldry (a), (2002), “Moving from Performance Measurement to Performance Management”, **Facilities**, Vol. 20, No. 5/6, ss. 217-223.

- Amaratunga, Dilanti, David Baldry (b), (2002), "Performance Measurement in Facilities Management and Its Relationship with Management Teory and Motivation, **Facilities**, Vol. 20, No: 10, ss. 327-336.
- American Hotel and Motel Association-Certified Hospitality Housekeeping Executive, (2000), **Hospitality Industry: Hospitality Housekeeping Executives**, June 27, [http://www.ei-ahma.org/certification\\_chhe.asp](http://www.ei-ahma.org/certification_chhe.asp), 22.03.2006
- Ananth, M., R. J. Demicco, P. J. Moreo, R. M. Howey, (1992), "Marketplace Lodging Needs of Mature Travellers", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 33, (4), ss. 12-24.
- Andersen, Arthur, (1994), "Beyond Benchmarking", **European Quality**, Vol. 1, No. 1, ss. 12-17.
- Andersen, Bjorn, Robert C. Camp, (1995), "Current Position and Future Development of Benchmarking", **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 5, ss. 21-25.
- Antony, Jiju, Frenie Jiju Antony, Sid Ghosh (2004), "Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 16, No. 6, ss. 380-384.
- Ar, Tuğba, (1997), "Teknoloji Otellerde Temizliği Şansa Bırakmıyor", **Hotel Dergisi**, Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı: 5, Nisan, ss. 134-139.
- Arat, Melih, (2000), "Şirketi Bilgi Kurtaracak", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayın, Yıl: 6, Sayı: 36, Mart-Nisan.
- Arslan, Ahmet, "Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim", [http://www.maliye.gov.tr/apk/MALDER%20\(5-140\)/Kamu%20Harcamalar%20A.%20ARSLAN\\_.pdf](http://www.maliye.gov.tr/apk/MALDER%20(5-140)/Kamu%20Harcamalar%20A.%20ARSLAN_.pdf)
- Arslan, Akın, (1999), "21. Yüzyıla Girerken Yönetim/Değişim, İnsan ve Kalite, **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayın, Yıl: 6, Sayı: 34, Kasım-Aralık.
- Arzova, S. Burak, (2001), "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturma Sürecinde, 7/A Maliyet Kayıtlama Sistematiğinde Kullanılacak Hesapların Düzenlenmesi", **Maltepe Üniversitesi MYO Dergisi**, 2001/1, ss. 35-52.
- Ataman, Göksel, (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Atay, Osman, (1999), “Üretim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Teknoloji İlişkisi, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 38, Sayı: 456, ss. 67-73.
- Atkinson, Helen, Jackie Brander Brown, (2001), “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 13, No. 3, ss. 128-135.
- Avcı, Umut, (2005), “Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği (SOİD) Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 3, Temmuz-Ağustos-Eylül, ss. 5-11.
- Avcıkurt, Cevdet, (1994), “Teknolojik Gelişmeler ve Turizm Sektörü”, **Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, ss. 28-37.
- Ayanoğlu, Ayşe, (1997), “Güvenlik Sistemi Değil, Güvenilir Bir Sistem Kurun”, **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, Sayı: 20, 1997/2.
- Aydemir, Fazıla Çakır, (1997), “Konaklama Tesislerinde Müşteri Memnuniyeti”, **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, 1997/2, Sayı: 20, ss. 61-65.
- Aydoğan Enver, M. Şerif Şimşek, (2003), “Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 42, Sayı: 419, Temmuz, ss. 38-46.
- Ayrıçay, Yücel, H. Mustafa Paksoy, (1999), “Bir Yaşam Tarzı ve Düşünce Biçimi Olan Produktiviteye Etkisi Bakımından İş Değerlemesi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 38, Sayı: 455, Kasım, ss. 43-48.
- Aytürk, Nihat, (2001), “Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 1, ss. 79-112.
- Baker, Sue, Pam Bradley, Jeremy Huyton, (1998), **Principles of Hotel Front Office Operations**, London: Cassell.
- Baki, Birdoğan, Barış Şimşek, (2004), “Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi”, YA/EM’2004-Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği-

- XXIV. Ulusal Kongresi, 15-18 Haziran, Gaziantep-Adana, (<http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/118%20-20TamMetin.pdf>, erişim tarihi: 17.12.2004)
- Baki, Birdoğan, Talha Ustasüleyman, (2001), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 3, ss. 69-80.
- Bakoğlu, Refika, (1999), “Orta Kademe Yönetimin Stratejik Rollerini İle Örgütsel Performans İlişkisi ve Stratejik Rollere İlişkin Uygulama Örnekleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakoğlu, Refika, (2001), “Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi”, **Öneri Dergisi**, C: 4, S: 15, Ocak, ss. 39-45.
- Barutçugil, İsmet S., (1989), **Turizm İşletmeciliği**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Baş, İ. Melih, (1999), “Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, **Kalite Kongresi**, (içinde: Ahmet Salt, (2002), “Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri”, Yılıçi Projesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul).
- Başdin, Refai, (2002), “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Etkinliği ve Verimliliği Sağlamada Veri Tabanı ve Örnek Uygulamalar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Başer, Serhan, (2002), “İnovasyon (Yenilikçilik)”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Sayı: 430, Ocak.
- Bateman, Thomas S., (1990), **Management: Function and Strategy**, (New York: Irwin Inc.).
- Batman, Orhan, (1999), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bayar, Başak, “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/270331.asp>, erişim tarihi: 14. 06. 2004)



- Bayazıt, Ercan, Orhan Çelik, “Muhasebe Eğitiminin Kalitesinin Arttırılmasında İlk Adım: Yükseköğretim Kurumlarında Muhasebe Eğitiminin Etkinliğinin Analizi”, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/tmes2004/bildiri4.doc>, 12.05.2005.
- Bayraktar, Berat Bir, “Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli”, [http://www.isguc.org/ik\\_bilgi.php](http://www.isguc.org/ik_bilgi.php), erişim tarihi: 10.01.2005
- Bendell, T., L. Boulter, J. Kelly, (1993), **Benchmarking for Competitive Advantage**, London: Pitman Publishing.
- Bergeron, François, Louis Raymond, Suzanne Rivard, (2004), “Ideal Patterns of Strategic Alingment and Business Performance”, **Information & Management**, 41, ss. 1003-1020.
- Bergin, Sue, Leo K. Jago, Margaret Deery, (2000), “Benchmarking in the Hospitality Industry: An Important but Misinterpreted Concept”, **Australian Journal of Hospitality Management**, Vol. 7, No. 2, ss. 25-38.
- Bergman, Bu, Bengst Klefsjö, (1994), **Quality: From Customer Needs to Customer Satisfaction**, London: McGraw-Hill Book Company.
- Bhutta, Khurram S., Faizul Huq, (1999), “Benchmarking Best Practices: An Integrated Approach”, **Benchmarking: An International Journal**, MCB University Press, Vol. 6, No.3, ss. 254-268.
- Bilgin, Kamil Ufuk, (2004), “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran, ss. 123-147.
- Bilgin, S. Leman, (2003), “Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 4, ss. 12-31.
- Bingöl, Dursun, (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Birgan, İbrahim, (1994), “Bir Hizmet Sektörü Olarak Turizm”, **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Aralık, ss. 34-38.

- Bititci, Umit S., Allan S. Carrie, Liam McDevitt, (1997), “Techniques Integrated Performance Measurement Systems: an Audit and Development Guide”, **The TQM Magazine**, Vol. 9, No: 1, ss. 46-53.
- Blazey, Mark, (1997), “Achieving Performance Excellence”, **Quality Progress**, Vol. 30, No. 6, June, ss. 62-67.
- Bojanic, D. C., L. D. Rosen, (1994), “Measuring Service Quality in Restaurant: an Application of the SERVQUAL Instrument”, **Hospitality Research Journal**, Vol. 18, No. 1, ss. 3-14.
- Bolat, Tamer, (1999), “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bolat, Tamer, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, (1996), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, **Turizmde Seçme Makaleler: 26**, Tugay Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayın No: 39, Ekim, İstanbul, ss. 31-48.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 9, Mayıs, ss. 59-85.
- Bourgeois, L. J. ve K. M. Eisenhardt, (1988), “Stratejik Decision Process in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry”, **Management Science**, Vol. 34, No. 7, Temmuz.
- Bozkurt, Orhan, (2003), Tedarikçi Firmaların; Servis Performansı, İletişimi, Tedarikçi Satış Desteği Davranışlarının SATICI İşletme Maliyet ve Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1, ss. 173-190.

- Bozkurt, Rıdvan, (1995), "Otel Hizmetlerinde Kalite", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayın, Yıl: 3, Sayı: 11, Nisan, ss. 33-37.
- Brah, Shaukat A., Ai Lin Ong, B. Madhu Rao, (2000), "Understanding the Benchmarking Process in Singapore", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 3, ss. 259-275.
- Brown, J. R., C. S. Dev, (1999), "Looking Beyond Revpar", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, April, ss. 23-33.
- Brown, Jackie Brander, Brenda McDonnell, (1995), "The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 7, No. 2-3, ss. 7-11.
- Bruijn, Hans De, (2002), "Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope with the Risk of Performance Measurement", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 15, No. 7, ss. 578-594.
- Bullivant, J. R. N., (1996), "Benchmarking in the UK National Health Service", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 9, No. 2, ss. 9-14.
- Bumin, Birol, Hakan Erkutlu, (2002), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1/2002, ss. 83-100.
- Burkart, A. J. ve S. Medlik, (1980), **Tourism: Past, Present and Future**, 2. Edition, London: William Heinemann Ltd.
- Butterfield, Ronald W., (1997), "A Quality Strategy For Service Organizations", **Quality Progress**, December.
- Camp, Robert, (1989), **Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Lead to Superior Performance**, Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Carpinetti, Luiz C. R., Alexandre M. de Melo, (2002), "What to Benchmark ? A Systematic Approach and Cases", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 9, No. 3, ss. 244-255.

- Carr, Chris, Cyril Tomkins, (1998), "Context, Culture and the Role of the Finance Function in Strategic Decisions", **Management Accounting Research**, Vol. 9, No: 2, ss. 219-239.
- Casado, Matt A., (2000), "Housekeeping Management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12, No. 3.
- Cascio, Wayne F., (1992), **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Worklife, Profits**, Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Cemaloğlu, Necati, (2002), "Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 153-154, Kış-Bahar, (<http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimler/153-154/cemaloglu.htm>, erişim tarihi: 02.01.2005)
- Chan, K. T., R. H. K. Lee, J. Burnett, (2001), "Maintenance Performance: A Case Study of Hospitality Engineering Systems", **Facilities**, Vol. 19, No. 13-14, ss. 494-503.
- Chen, Hsiu-Li, (2002), "Benchmarking and Quality Improvement A Quality Benchmarking Deployment Approach", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, No. 6, ss. 757-773.
- Chen, Wen-Hsien, (1998), "Benchmarking Quality Goals in Service Systems", **The Journal of Services Marketing**, Vol. 12, No. 2, ss. 113-128.
- Cheung, Catherine, Rob Law, (1998), "Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal", **Managing Service Quality**, Vol. 8, No. 6, ss. 402-406.
- Cho, Seonghee, Robert H. Woods, SooCheong (Shawn) Jang, Mehmet Erdem, (2006), "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firm's Performances", **Hospitality Management**, 25, ss. 262-277.
- Civelek, Muzaffer, Azzem Özkan, (2002), **Temel ve Tek Düzen Maliyet Muhasebesi**, Ankara: Detay Yayınları.
- Clarke, Angela, Stan Manton, (1997), "A Benchmarking Tool for Change Management", **Business Process Management Journal**, Vol. 3, No. 3, ss. 248-255.
- Costello, Shella J., (1994), **Effective Performance Management**, New York: McGraw-Hill Inc.

- Cruz, Tony Dela, (1998), “Resortlar Dinlenme Değil Yorulma Yerleri Oldu”, **Hotel Dergisi**, Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı: 9, Eylül, ss. 40-42.
- Çakıcı, A. Celil, (1998), “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeyinin “Değerlendirme Formları” Kullanılarak Belirlenmesi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 9, Türkçe, Eylül-Aralık, ss. 9-16.
- Çakıcı, A. Celil, (2000), “Seyahat Sıklığı Değişkenlerine Göre Müşteriler Tarafından Otel Özelliklerinin Değerlendirilmesi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Türkçe, Eylül-Aralık, ss. 160-168.
- Çarkçı, İlker H., (2000), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süper Market Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 155-168.
- Çatak, Selda, (1996), “Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi – Haftasonu Semineri**, III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir.
- Çatak, Selda, (1996), “Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi”, **I. Uluslararası & VI. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası.
- Çetin, Canan vd., (2002), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Çetin, Emre İpekçi, (2003), “Çok Değişkenli Analizlerin Pazarlama İle İlgili Araştırmalarda Kullanımı: 1995-2002 Arası Yazın Taraması”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, (5), 2003, ss. 32-47.
- Çetiner, Ertuğrul, (1995), **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Ankara: Tubitay Ltd. Şti.
- Çetiner, Ertuğrul, (2002), **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çırak, Furkan, “Performans Değerlendirme-Performans Yönetim Sistemi- Ücretlendirme Sistemi”, <http://www.ytukvk.org.tr>, erişim tarihi: 18.10.2004

- Çoban, Orhan, Elyesa Uysal, (2005), “Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 23, Ocak, ss. 73-80.
- Daft, Richard L., (1997), **Management**, Orlando: Dryden Press, Fourth Edition.
- Dağdelen, Osman, (1997), “Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Daniels, Shirley, (1996), “Benchmarking”, **Work Study**, Vol. 45, No. 3, MCB University Press, ss. 18-20.
- Davidson, Michael C. G., (2003), “Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 15, No. 4, ss. 206-213.
- Davies Amanda Jane, Ashok Kumar Kochbar, (1999), “Why British Companies Don’t Do Effective Benchmarking”, **Integrated Manufacturing Systems**, 10/1, ss. 26-31.
- De Jong, Jeroen P. J., Patrick A. M. Vermeulen, (2003), “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, **Management Decision**, Vol. 41, No. 9, ss. 844-858.
- Delbridge, Rick, James Lowe, (1995), “The Process of Benchmarking A Study from the Automotive Industry”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 15, No. 1, ss. 50-62.
- Demir, Halis, (1999), “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1999/4, ss. 81-98.
- Demirdöğen, Osman, Orhan Küçük, (2003), “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama’nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3-4, ss. 303-320.
- Deng, Shi-Ming, John Burnett, (2002), “Water Use in Hotels in Hong Kong”, **Hospitality Management**, 21, ss. 57-66.

- Deniz, Nevin Döşoğlu, (1997), “Benchmarking Süreci ve Benchmarking’in Yönetim Desteğinin Önemi”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 1, Say: 6, Ocak, ss. 13-16.
- Deniz, Recep Baki, (1995), “Günümüz İşletmeleri İçin Örnek Edinme (Benchmarking) Anlayışının Önemi”, **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim, ss.
- Desombre, Terry, Gavin Eccles, (1998), “Improving Service Quality in NHS Trust Hospitals: Lessons from the Hotel Sector”, **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 11, No. 1, ss. 21-26.
- Dinçer, Füsün İstanbullu, (1994), “Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, ss. 178-188.
- Dinçer, Ölçüm, (<http://www.ytukvk.org.tr>, erişim tarihi: 15.09.2004)
- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan, (1996), **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Drew, Stephen A. W., (1997), “From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance”, **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 3, ss. 427-441.
- Drucker, Peter F., (1993), **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**, 3.Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev: Fikret Üçcan.
- Dufort, Vincent M., Claire Infante-Rivard, (1999), “Measuring Housekeeping in Manufacturing Industries”, **Ann. Occup. Hyg.**, Vol. 43, No. 2, ss. 91-97.
- Duygulu, Ercan, “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Say: 1, ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=27](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=27)).
- Dündar, İ. Pelin, (2000), “Yönetim Düşüncesinin Dönüşümleri ve Basın İşletmeleri”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 14, Say: 84, ss. 62-64.
- Düren, A. Zeynep, (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Eccles, Robert G., (1995), “The Performance Measurement Manifesto”, Editör: Jacky Holloway vd., **Performance Measurement and Evaluation**, London: Sage Publication.

- Eddystone, C., (1991), **Managing Hotels Effectively**, New York: Van Nostrand Reinhold, Nebel III.
- Efil, İsmail, (1997), **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Efil, İsmail, (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Vipaş A.Ş. Yayınları.
- Efil, İsmail, (1998), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Bursa: Vipaş A.Ş.
- Efil, İsmail, (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Basımevi.
- Elmuti Dean, Yunus Kathawala, (1997), “An Overview of Benchmarking Process: A Tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 4, No. 4, ss. 229-243.
- Engin, Orhan, (2002), “Kalite ve Verimliliğin Artırılmasında Standartların Rolü”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 41, Sayı: 491, Kasım, ss. 61-64.
- English, C. Bogan, M. J., (1994), **Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation**, New York: McGraw-Hill Company.
- Enz, Cathy A., Judy A Sigvaw, (2003), “Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October-December, ss. 115-123.
- Erdil, Oya, Lütfi Hak Alpkan, Levent Biber, (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, Yıl: 2004, ss. 101-122.
- Eren, Erol vd., (1997), “İşletmelerde Planlama ve Kontrol Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Nisan, ss. 17-34.
- Eren, Erol, (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 6. Baskı.
- Eren, Erol, (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.).



- Eren, Erol, (2003), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, Erol, Hülya Gündüz, (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002, (5), ss. 65-84.
- Eren, Gözde Savaş, (2003), “Teknolojiyi Misafirperverliğe Entegre Ettik”, **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, Sayı: 45, Aralık, ss. 70-72.
- Ergün, Ercan, (2003), “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Ersen, Haldun, (1997), **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul: Sim Matbaası, 2. Baskı.
- Fache, W., (2000), “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism”, **Managing Service Quality**, Vol. 10. No. 6, ss. 356-366.
- Farker, L. B., D. Mendez, (2001), “An Analytical Method for Benchmarking Best Peer Suppliers”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, No. 1/2, ss. 195-209.
- Faulkner, Bill, Anoop Patiar, (1997), “Workplace Induced Stress Among Operational Staff in the Hotel Industry”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 16, No. 1, ss. 99-117.
- Fay, Clifford T. vd., (1985), **Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi**, Çev. Selim Bekçioğlu, Ankara.
- Filiz, Atilla, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”, ( [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=506](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506), erişim tarihi: 20.10.2004)
- Fisher, John G., (1998), **Kyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Flynn, B.B. vd., (1994), “A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument”, **Journal of Operations Management**, 11, (4), ss. 339-366.

- Fong, Sik Wah, Eddie W. L. Cheng ve Danny C. K. Ho, (1998), "Benchmarking: A General Reading for Management Practitioners", **Management Decion**, 36/6, ss. 407-418.
- Fomell, Claes, (1995), "A national Customer Satisfaction Barometer: the Swedish experience", Editör: Jacky Holloway vd., **Performance Measurement and Evaluation**, London: Sage Publication.
- Fredrickson, J. W., T. R. Mitchell, (1984), "Stratejik Decision Process: Observations, Future Directions", **Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 3.
- Freytag, Per V., Svend Hollensen, (2001), "The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction", **The TQM Magazine**, Vol. 13, No. 1, ss. 25-33.
- Fuentes-Fuentes, M. Mar et al, (2004), "The Impact of Enviromental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", **Internatioanl Journal of Management Science**, 32, ss. 425-442.
- Germirli, Nükhet, (2001), "Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği", **Kalite Kongresi**.
- Ghabadion, A., T. Husband, (1990), "Measuring Total Productivity Using Production Functions", **International Journal of Production Research**, Vol. 28, No. 8
- Ghalayini, Alaa M., James S. Noble, (1996), "The Changing Basis of Performance Measurement", **International Journal of Operation & Production Management**, Vol. 16, No: 8, ss. 63-80.
- Gibson, Lay, Erik Glenn, (2000), "Benchmarking and Benchmarks: Regional Benchmarking and Economic Base Analysis", **Economic Development Review**, Summer, ss. 57-64.
- Gönen, Emine, Şengül Hablemitoğlu, (1998), "Teknoloji ve Etik", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 37, Sayı: 439, Temmuz, ss. 78-82.
- Görmüş, Alparslan Şahin, (2002), "Küresel Yöneticiler Karşısında İşletme Yöneticileri İçin Bir Öneri: Vizyon Yönetimi", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Temmuz, ss. 86-91.

- Göztür, Ebru, (2000), “Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gray, William S., Salvatore C. Liguori, (1994), **Hotel and Motel Management and Operations**, New Jersey: Prentice Hall.
- Grayson, C. Jackson, J. R., (1992), “Taking On the World”, **The TQM Magazine**, Vol. 4, No. 3, ss. 139-143.
- Griffin, Ricky W., Michael W. Pustay, (1999), **International Business**, USA: Addison Wesley Co.,  
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/kararalma.htm>, erişim tarihi: 12.12.2004
- Gudmundsson, Sveinn Vidar, (2004), “Management Emphasis and Performance in the Airline Industry: an Exploratory Multilevel Analysis”, **Transportation Research Part E**, 40, ss. 443-463.
- Guimaraes, Tor, Kathryn Langley, (1994), “Developing Innovation Benchmarks: An Empirical Study”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 1, Issue. 3, ss. 3-20.
- Gunasekaran, A, H. James Williams, Ronald E. McGaughey, (2005), “Performance measurement and costing system in new enterprise”, **Technovation**, 25, ss. 523-533.
- Gunderson, M. G., H. Morten, U. Olsson, (1996), “Hotel Guest Satisfaction Among Business Travellers”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 37, (2), ss. 72-81
- Gurteen, David, (1998), “Knowledge, Creativity and Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 2, No. 1, ss. 5-13.
- Güleş, Hasan Kürşat, (2000), “Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1.

- Güleş, Hasan Kürşat, Thomas F. Burgess, (2000), “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 101-114.
- Güngör, Başak, (2003), “Biz Misafire Bakmıyoruz, Görüyoruz”, **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, Sayı: 45, Aralık, ss. 66-68.
- Hacıoğlu, Necdet, (2000), **Turizm Pazarlaması**, Bursa: Vipaş A.Ş.
- Halis, Muhsin, (2001), “İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 473, Mayıs, ss. 54-63.
- Ham, Sunny, Woo Gon Kim, Seungwhan Jeong, (2005), “Effect of Information Technology on Performance in Upscale Hotels”, **Hospitality Management**, 24, ss. 281-294.
- Hançer, Murat, (2003), “Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, No: 1-2, ss. 39-45.
- Hannula, Mika, (2002), “Total Productivity Measurement Based on Partial Productivity Ratios”, **International Journal of Production Economics**, 78, ss. 57-67.
- Harris, Peter J., Marco Mangiello, (2001), “Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers’ Choices and Company Profiles”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13/3, ss. 120-127.
- Hatipoğlu, Işıl, (2005), “Konaklama İşletmelerinde CRM (1) Tatmin ve Bağlılık”, **Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Dergisi**, Sayı: 13, Haziran-Temmuz, ss. 10-12.
- Hayes, R. H., S. C. Wheelwright, K. B. Clark, (1995), “measuring manufacturing performance”, Editör: Jacky Holloway vd., **Performance Measurement and Evaluation**, London: Sage Publication.
- Helms, Marilyn M., (1996), “Perspectives on quality and productivity for competitive advantage”, **The TQM Magazine**, Vol. 8, No. 3, ss. 5-10.

- Hendrik, Hal W., “Ergonomi Teknolojisi”, **Sistem Dergisi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Mezunları E-Dergisi, <http://www.sistems.org/ergonomiteknolojisi.htm>, 28.04.2006
- Hewitt, F., S. Robinson, D. Bennett, (1996), “Modelling and Benchmarking Business Process: The Supply-Line Example”, **Benchmarking for Quality Management&Technology**, Vol. 3, No. 2, ss. 4-14.
- Hıncal, Sema, (1996), “Kat Hizmetleri Yönetiminde İş ve Personel Kontrolü”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 1-2, Mart-Haziran, ss. 104-108.
- Hodgetts, Richard M., Fred Luthans, (1996), **International Management**, (USA: McGraw-Hill Company), Third Edition.
- Holjevac, Ivanka Avelini, (2003), “A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century”, **Hospitality Management**, 22, ss. 129-134.
- Holloway, Jacky, Graham Francis, Matthew Hinton ve David Mayle, (1998), “Best Practice Benchmarking: Delivering the Goods?”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 495, ss. 121-125.
- Hoque, Kim, (1999), “New Approaches to HRM in the UK Hotel Industry”, **Human Resource Management Journal**, London, ss. 64-76.
- Hoque, Zahirul, (2004), “A Contingency Model of Association between Strategy, environmental uncertainty and Performance Measurement: impact on organizational performance”, **International Business Review**, 13, ss. 485-502.
- Hotel Dergisi**, (1996), “Çamaşırhanede Yeni Teknoloji Kalite, Zaman ve Para Demek”, Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Çamaşırhane ve Mutfak Ekipmanları Eki, Sayı: 4, Aralık, ss. 20-22.
- Hotel Dergisi**, (1996), “Uluslar arası Zincirler Promosyonu Değerlendiriyor”, Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı: 4, Aralık.
- Housekeeping Dergisi**, (1996), “Otelleri Ayakta Tutanlar: Housekeeper’lar”, Sayı: 6, Haziran, ss. 12-13.
- [http://www.5mworld.com/sayi7/mk\\_benchmarking.htm](http://www.5mworld.com/sayi7/mk_benchmarking.htm), 28.07.2001
- <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 12.09.2004.

- [http://www.cchos.ca/ashanswers/occug\\_workplace/hotel\\_housekeeping.html](http://www.cchos.ca/ashanswers/occug_workplace/hotel_housekeeping.html), 12.05.2005
- [http://www.coskunuz.com.tr/turkish/sosyal\\_1\\_1.html](http://www.coskunuz.com.tr/turkish/sosyal_1_1.html), 12.11.2004.
- <http://www.fhrai.com/Benchmark/Housekeeping.asp>, 12.08.2005
- <http://www.ikportal.com/gundem.asp?id-7528>, erişim tarihi: 12.01.2005
- <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje6.html>, erişim tarihi: 14.06.2004
- <http://www.skgk.beykent.edu.tr/BENCHMARKING.htm>, 15.09.2004
- <http://www.web.adu.edu.tr/akademik/fersonmez/pub/TKY14FDOC>, 31.03.2005
- [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), erişim tarihi:12.10.2004)
- <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama5.htm>, 18.02.2005
- <http://www.urbanhobbit.net/ppt/egitim.ppt>, 11.09.2006
- [http://www.frekans.com.tr/tr\\_analizler.html](http://www.frekans.com.tr/tr_analizler.html), 06.10.2006
- Huda, Fahmia, (1995), “Service Quality Management in Residential and Nursing Care Homes”, **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 6, MCB University Press, ss. 43-51.
- Hutton, David, “The Search for Best Practices: An Introduction to the Process of Benchmarking”, <http://www.dhutton.com/samples/sampbench.html>, 04.03.2005
- Hutton, Rob, Mohamed Zairi, (1995), “Effective Benchmarking Through a Prioritization Methodology”, **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 4, ss. 399-411.
- Hyland, Paul, Ron Beckett, (2002), “Learning to Compete: The Value of Internal Benchmarking”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 9, No. 3, ss. 293-304.
- Irani, Z. et al, (2003), “Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence”, **Technovation**, 23, ss. 1-7.
- Işık, Kezban, (2002), “Hastanelerde Kurum Ev İdaresi Bölümü Hizmetlerinin Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 2002, 9, (4), ss. 12-13.
- İbicioğlu, Hasan, Nedret Çağlar, (1999), “İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 2, Haziran, ss. 171-185.
- İçli, Gülnur Eti, (2001), “Benchmarking”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 15, ss. 173-185.

- İldiri, Haluk, (1998), “Tatil Köylerinde Rekabet; Temizlik ve İyi Yemekten, Animasyona Kayd›”, **Hotel Dergisi**, Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organ›, Say›: 9, Eylül.
- İraz, Rıfât, Mehmet İnce, (2002), “Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 41, Say›: 492, Aralık, ss. 41-46.
- İrmiş, Ayşe, Bilge Akça, (2003), “Sektörlerin Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yaratma Eğilimleri: Denizli Örneği”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., 22-24 Mayıs, Afyon.
- İsfendiyaroğlu, Hülya, (2001), “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Jalan, Amitabh, Brian H. Kleiner, (1995), “New developments in developing creativity”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 10, No. 8, ss. 20-23.
- Jiang, William Y., Alex M. Susskind, (1997), **Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries**, London: Cassell.
- Jones, Peter, Andrew Lockwood, (1992), **The Management of Hotel Operations**, 2nd Edition, London: Cassell Educational Limited.
- Jong, P. J. De, Patrick A. M. Vermeulen, (2003), “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, **Management Decision**, Vol. 41, No. 9, ss. 844-858.
- Kabadayı, Ebru Tümer, (2002), “İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, ss. 61-75.
- Kahraman, Nüzhet, (1997), **Turizm Yatırım Projeleri Analizi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kalder Uzmanlık Grubu, (2000), **Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, İstanbul: Kalder Uzmanlık Grubu Yayınları No: 15.

- Karabulut, Kerem, Şükrü Yapraklı, (2001), “Sağlık Hizmetlerinde Algılanan Kalite Düzeyinin Belirlenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1-2, ss. 117-130.
- Karaca, Nimet, “Regresyon Analizi”, <http://analiz.ibsyazilim.com/egitim/regresyon.html>, 13.06.2007.
- Karatepe, Osman M., (1997), “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Bir Uygulama”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 85-110.
- Kavrakoğlu, İbrahim, (1996), **Kalite**, İstanbul: Kalder Yayınları No: 1.
- Kaynak, Tuğray, (1990), **Personel Planlama**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları.
- Özdemir, Kazım, (1999), **SPSS İle Biyoistatistik**, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Keating, Mary, Denis Harrington, (2002), “The Challenges of Implementing Quality in the Irish Hotel Industry: A Review”, **Managing Service Quality**, Vol. 12, No. 5, ss. 303-315.
- Keehley, Patricia, Sue A. Macbride, (1997), “Can Benchmarking for Best Practices Work for Government?”, **Quality Progress**, March, ss. 75-79.
- Ken, Gregson, (1994), “Kuruluşlarda Verimlilik Akımlarının Görev Belirleme İşlevi İle Bütünleştirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 3, ss. 7-14.
- Kennerley, Mike, Andy Neely, (2002), “A Framework of the Factors Affecting the Evaluation of Performance Measurement Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22, No: 11, ss. 1222-1245.
- Kılıç, Ebru, (1996), “Adım Adım Temizlik, Adım Adım Housekeeping”, **Gastronomi Yiyecek İçecek & Otel Ekipmanları Dergisi**, Sayı: 15, ss. 58-63.
- Kılıç, Tanıl vd., (1997), “İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerin Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 9, Sayı: 28.
- Kılıç, Tanıl, Erden Akkavuk, (2001), “Tüketim Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2, ss. 103-120.



- Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek, (1997), İstanbul: Kalder Yayınları No: 15.
- Kızılbırmak, İsmail, (1995), “Otel İşletmelerinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 2, Haziran, ss. 64-70.
- Kleiner, Brian M., (1994), “Benchmarking for Continuous Performance Improvement: Tactics for Success”, **Total Quality Environmental Management**, Vol. 3, No. 3.
- Knowles, Thomas, (1996), **Corporate Strategy for Hospitality**, London: Sage Publication.
- Knutson, B. J., P Stevens, M. Patton, C. Thompson, (1992), “Consumer’s Expectations for Service Quality in Economy, Mid-Price and Luxury Hotels”, **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, Vol. 1, No. 2, ss. 27-44.
- Kocabaş, İbrahim, Muhammed Turhan, (2002), “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 41, Sayı: 490, Ekim, ss. 51-58.
- Koç, Melek, (1999), “Bir Rekabet Avantajı Elde Etme Aracı Olarak Benchmarking (Kıyaslama Yöntemi) ve Türk İşletmelerindeki Uygulamalar İçin Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 9. Baskı.
- Kouzmin, A., E. Löffler, H. Klages, N. Korac-Kokabade, (1999), “Benchmarking and Performance Measurement in Public Sector”, **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12, No. 2, ss. 121-144.
- Kozak, Meryem Akoğlan, (1997), “Kat Hizmetleri Departmanında Hijyenin Önemi”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, Eylül-Aralık.
- Kozak, Meryem Akoğlan, (2005), **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, Meryem Akoğlan, Emine Yıldız Kale, (2004), **Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozak, Metin, Mike Rimmington, (1998), “Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 10, No. 5, ss. 184-188.
- Kozak, Nazmi (ed.), (1998), **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayınları.
- Kozak, Nazmi vd., (2002), **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Detay Yayınları.
- Kozak, Nazmi, (1997), “Türkiye’deki Termal Turizm İşletmelerinde Konaklayan Türk Turistlerin Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 1-2, ss. 62-73.
- Kozak, Nazmi, (2000), “Bir Hizmet Sektörü Olan Turizmde İnsan Kaynakları Açısından Eğitim Kurumlarının Durumu”, **Expo Turistik**, Yıl: 2, Sayı: 2000-2, Nisan, ss. 12-16.
- Köfteoğlu, Fehmi, (1997), “Altı Trilyonluk Tüketim Maddeleri Pazarı Var”, **Hotel Dergisi**, Türkiye Otelciler Birliği Yayını, Sayı: 5, Nisan, ss. 106-107.
- Kubak, Theodor J., (2002), “Meçhul Müşteri”, **Turizm Dünyası**, Türkiye’nin Turizm Ekonomisi ve Yatırımları Dergisi, Sayı: 142, Şubat, ss. 52-53.
- Kurgun, Hülya, (2004), **Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi**, Ankara: Detay Yayınları.
- Kurt, Ganite, (1998), “Seyahat İşletmelerinde Performansın Mali Bilgilerle Ölçüm ve Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuwaiti, Mohamed E., (2004), “Performance measurement process: definition and ownership”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, No. 1, ss 55-78.
- LaBonte, Thomas, (2003), “Building a new performance vision for results”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 35, No. 1, ss. 33-37.
- Landeghem, R. V., K. Persoons, (2001), “Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, No. ½, ss. 254-266.

- Latin, Gerald W., (1998), **Introduction to the Hospitality Industry**, Fourth Edition, USA: Educational Institute American Hotel & Motel Association.
- Law, Rob, Norman Au, (1998), "The Year 2000 Problem", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, August, Vol. 39, No. 4, ss. 36-41.
- Lewis, R. C., (1987), "The Measurement of Coops in the Quality of Hotel Services", **International Journal of Hospitality Management**, 6, (2), ss. 83-88.
- Lin, Chinho, Shu-Mei Tseng, (2005), "Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance", **Expert Systems with Applications**, 29, ss. 163-173.
- Lincoln, Sarah, Art Price, (1996), "What Benchmarking Books Don't Tell You", **Quality Progress**, March, ss. 33-36.
- Lockwood, Andrew, Peter Jones, (1984), **People And The Hotel And Catering Industry**, London: Cassell Publishers Ltd.
- Lockyer, Tim, (2003), "Hotel Cleanliness-How Do Guest View It?Let Us Get Specific: A New Zealand Study", **Hospitality Management**, 22, ss. 297-305.
- Lohman, Clemens, Leonard Fortuin, Marc Wouters, (2004), "Designing a performance measurement system: A case study", **European Journal of Operational Research**, 156, ss. 267-286.
- Longbottom, David, (2000), "Benchmarkin in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, ss. 98-117.
- Loosemore M., Y. Y. Hsin, (2001), "Customer-Focused Benchmarking for Facilities Management", **Facilities**, Vol. 19, No. 13-14, ss. 464-475.
- Lundberg, Donald E., James P. Armates, (1980), **The Management of People of Hotels, Restaurants and Clubs**, 4 th. Ed., Dubuque-Iowa: Wm. C. Brown Company.
- Macbeth, D. K. ve N. Ferguson, (1994), "Partnership Sourcing, an Integrated Supply Chain Management Approach", **Financial Times**, (London: Pitman Publishing).
- Malina, A. Mary, Frank H. Selto, (2004), "Choice and change of measures in performance measurement models", **Management Accounting Research**, 15, ss. 441-469.

- Mattsson, Jan, (1994), "Measuring Performance in a First Class Hotel", **Managing Service Quality**, Vol. 4, No. 1, ss. 39-42.
- Mawer, Deborah, (2003), "Enlivening analysis through performance: Practising set theory", **B. J. Music Ed., Cambridge University Press**, Vol. 20, No. 3.
- McNair, C. J., K. H. J. Leibfried, (1992), **A Benchmarking Tool for Continuous Improvement**, New York: Harper Collins Publishers.
- McNair, C. J., R. L. Lynch, K. F. Cross, (1990), "Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?", **Management Accounting**, November.
- McNamara, Carter, "Performance Management During Rapid Change", [http://www.mapnp.org/library/perf\\_mng/importnt.htm](http://www.mapnp.org/library/perf_mng/importnt.htm), erişim tarihi: 02.01.2005
- McNamara, Carter, "Performance Management: Benefits and Concerns", [http://www.mapnp.org/library/perf\\_mng/benefits.htm](http://www.mapnp.org/library/perf_mng/benefits.htm), erişim tarihi: 02.01.2005
- Mehta, S. C., A. Vera, (1990), "Segmentation in Singapore", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 30, (1), ss. 80-87.
- Meldik, S., (1997), **Otel İşletmeciliği**. Çeviren: Ömer L. Met, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Mısırlı, İrfan, (2003), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlıoğlu, Meltem, (1996), "Sanitary", **Housekeeping Dergisi**, Sayı: 7, Aralık.
- Mısırlıoğlu, Meltem, (1996), "Tesislerin Korunması İçin Housekeeper'lar Bilinçlenmeli", **Housekeeping**, OTED Yayın Organı, Sayı: 6, Haziran.
- Michalisin, Michael D. et al, (2004), "The Effects of Performance and Team Cohesion on Attribution: a Longitudinal Simulation", **Journal of Business Research**, 57, ss.1108-1115.
- Min, Hokey, Hyesung Min, (1996), "Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarchy Process and Competitive Gap Analysis", **The Journal of Services Marketing**, Vol. 10, No. 3, ss. 58-72.

- Mohamed, Sherif, (1996), "Benchmarking and Improving Construction Productivity", **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 3, No. 3, ss. 50-58.
- Mole, Kevin, Les Worrall, (2001), "Innovation, Business Performance and Regional Competitiveness in the West Midlands: Evidence from the West Midlands Business Survey", **European Business Review**, Vol. 13, No. 6, ss. 353-364.
- Moreland, N., A. Jawaid, J. Dhillon, (2000), "Quality Improvement in the TESOL Curriculum: A Generic Benchmarking Approach", **Quality Assurance in Education**, Vol. 8, No. 2, ss. 57-62.
- Mullins, Laurie J., (1995), **Hospitality Management A Human Resources Approach**, London: Pitman Publishing, Second Edition.
- Mungan, Tamer, (2004), "Renovasyonda Dikkat Edilecek Noktalar", **Turizm Dünyas**, Türkiye'nin Turizm Ekonomisi ve Yatırımları Dergisi, Kasım 2004/11, ss. 70-73.
- Musaoğlu, Binnur, (1997), "Konaklama Biriminde Çamaşırhaneler", **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, 1997/4.
- Naktiyok, Atılhan, Orhan Küçük, (2003), "İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1-2, ss. 225-244.
- Newell, Mike, (1992), "Comparative Testing", **Total Quality Management**, June, ss. 145-148.
- Nicholas, John M., (1998), **Competitive Manufacturing Management**, USA: McGraw-Hill International Editions, Management&Organization Series.
- O'dell, Carla, (1994), "Out of the Box Benchmarking", **Management Review**, Vol. 83, January, ss. 63-71.
- O'Mara, Charles E., Paul W. Hyland, Ross L. Chapman, (1998), "Performance Measurement and Strategic Change", **Managing Service Quality**, Vol. 8, No. 3, ss. 178-182.

- Oğuztürk, Bekir Sami, (2003), “Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 253-273.
- Oh, Haemon, (1999), “Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Value: A Holistic Perspective”, **Hospitality Management**, 18, ss. 67-82.
- Olsen, Michael D., Eliza Ching-Yick TSE, Joseph J. West, (1992), **Strategic Management in the Hospitality Industry**, USA: Von Nostrand Reinhold.
- Orhaner, Emine, Seher Korkmaz, (1997), “Türk Ekonomisinde Hizmet Sektörünün Durumu ve Rekabet Gücü”, **3. Verimlilik Kongresi**, 14-16 Mayıs, Ankara, ss. 453-467.
- OTED Otel Temizlik Eğitimi ve Dekorasyonu Derneği, (2003), **Housekeeping**, İstanbul: Yılmaz Ofset.
- Öçer, Abdullah, M. Nedim Bayuk, (2001), “Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı: 86, Mart-Nisan, ss. 26-29.
- Örs, Mukaddes vd. (2003), “Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 56, Sayı: 4, ss. 217-224.
- Örücü, Edip, (2003), **Modern İşletmecilik**, Ankara: Gazi Kitabevi, 3. Baskı.
- Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu, (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özcan, Murat, (1994), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi”, **Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, ss. 248-257.
- Özçelik, A. Oya, (2000), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs, Nevşehir, ss. 801-815.
- Özden, Mehmet Cemil, (2001), “Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 3, ss. 33-58.

- Özdil, Bülent, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri Arasındaki İlişki”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/2-bilder.doc>, 27.07.2005
- Özer, Pınar Süral, (1999), **Benchmarking**, İzmir: Vizyon Yayınları.
- Özgen, Hüseyin, Ferit Ölçer, (1998), “Toplam Kalite Uygulamasında Benchmarking Uygulaması”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 37, Sayı: 440, Ağustos, ss. 60-76.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel, (2001), **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.
- Özkan, Mehmet, “Lojistik Performans ve Sonuç Göstergeler – 1”, [http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/lojistik\\_performans.htm](http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/lojistik_performans.htm), erişim tarihi: 20.11.2004)
- Özkan, Yelda, (2004), “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, “**İş,Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=176](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=176), erişim tarihi: 27.09.2004)
- Öztek, Mehmet Yaman, (2005), “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 23, Ocak, ss. 19-22.
- Öztürk, Sevgi Ayşe, (1996), “Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 35, Sayı: 411, ss. 110-113.
- Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters, (1993), **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Parker, C., (2000), “Performance measurement”, **Work Study**, Vol. 49, No. 2, ss. 63-66.
- Parvoty, F. Y., (1994), “Determining What to Benchmark: An Analytic Hierarchy Process Approach”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 14, No. 6, ss. 25-39.
- Pekdemir, Işıl, (2000), **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek**, İstanbul: ARC Yayınları No: 8.
- Peker, Ömer, Nihat Aytürk, (2000), **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi.

- Performance Management (particularly observation and feedback phases),  
<http://www.mapnp.org/library/contrllng.htm#anchor1667577>, erişim tarihi:  
 02.01.2005
- Phatak, Arvin V., (1996), **International Management**, USA: South-Western College  
 Publishing.,<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/kararalma.htm>  
 erişim tarihi: 12.12.2004.
- Phillips, Paul A., (1999), “Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency  
 Approach”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**,  
 Vol. 11, No. 7., ss. 359-365.
- Phillips, Paul A., (1999), “Performance Measurement Systems and Hotels: A New  
 Conceptual Framework”, **Hospitality Management**, 18, ss. 171-182.
- Pınar, İbrahim, Reşat Gün Taşel, (2002), “Türk ve Avrupalı Pompa Üreticilerinin Rekabet  
 Avantajı Sağlamada Stratejik Açından Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma”,  
**Yönetim Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 42, ss. 23-37.
- Pınar, İge, (1994), “Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik  
 ve Karlılık”,**Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, ss.  
 259-268.
- Porter, M. E., (1992), **The Competitive Advantage of Nations**, Hong Kong: The  
 Macmillan Press Ltd.
- Powers, Thomas F., (1979), **Introduction to Management in the Hospitality Industry**,  
 New York: John Wiley and Sons.
- Powers, Tom, (1995), **Introduction To Management In The Hospitality Industry**, Fifth  
 Edition, Toronto: John Wiley&Sons, Inc.
- Prahalad, C. K., Richard A. Bettis, (1986), “The Dominant Logic: a New Linkage Between  
 Diversity and Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol. 7.
- Prajago, Daniel I., Amrik S. Sohal, (2006), “The relationship between organization  
 strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the  
 mediating role of TQM”, **European Journal of Operational Research**, 168, ss.  
 35-50.



- Prokopenko, Joseph, (1998), **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, çev: Olcay Baykal vd., Ankara: MPM Yayınlar: 476.
- Pulat, B. Mustafa, (1994), “Process Improvements through Benchmarking”, **The TQM Magazine**, Vol. 6, No. 2, ss. 37-40.
- Razmi, Jaffar, Mohamed Zairi, Yasar F. Jarrar, (2000), “The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners”, **Benchmarking An International Journal**, Vol. 7, No. 4, ss. 304-314.
- Redhouse Büyük El Sözlüğü, (1995), İstanbul: Redhouse Yayınevi, 3. Baskı.
- Redhouse Büyük El Sözlüğü, (1995), İstanbul: Redhouse Yayınevi.
- Reiner, Gerald, (2004), “Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models”, **International Journal of Production Economics**, 22, ss. 381-395.
- Resort Dergisi**, (2002), Sayı: 3, ss. 32-33.
- Riley, Michael, (1991), **Human Resource Management**, UK: Butterworth&Heinemann.
- Robson, Ian, (2004), “From Process measurement to performance improvement”, **Business Process Management Journal**, Vol. 10, No. 5, ss. 510-521.
- Rodriguez, Cristobal Sanchez, Angel R. Martinez-Lorente ve Jose G. Clavel, (2003), “Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10, No. 5, ss. 457-471.
- Rodwell, John J., Jeremy Lam, Mauren Fastenau, (2000), “Benchmarking HRM and the Benchmarking of Benchmarking”, **Employee Relations**, Vol. 22, No. 4, ss. 356-374, ss. 356-374.
- Rolstadas, Asbjorn, (1995), **Performance Management A business process benchmarking approach**, London: Chapman & Hall.
- Rooney, Charles, Chuck Bangert, (2002), “Benchmarking for Strategic Improvement”, **Adhesives Age**, February, s.55.
- Sabancı, Alaettin, (1999), **Ergonomi**, Adana: Baki Kitabevi.
- Sabancıoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol, (2001), **İşletme**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sachau, Ralf-Jörg, (2001), “Benchmarking”, [http://www.fh-wolfenbuettel.de/fb/v/mtm/Studenten/vortraege/Vortragsreihe\\_2/mtm\\_Vortrag\\_sachau.pdf](http://www.fh-wolfenbuettel.de/fb/v/mtm/Studenten/vortraege/Vortragsreihe_2/mtm_Vortrag_sachau.pdf), 24.03.2005.
- Saleh, F., C. Ryan, (1991), “Analizing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model”, **The Service Industries Journal**, 11, ss. 324-343.
- Saleh, Farouk, Chris Ryan, (1995), “Müşterilerin Otellerle İlgili Algıları: Çok Yönlü Bir Yaklaşım”, **Turizmde Seçme Makaleler: 21**, Tuguv Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No: 33, İstanbul.
- Salt, Ahmet, (2002), “Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri”, Yılıçi Projesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz, Kare Sandvik, (2003), “The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance”, **International Journal of Research in Marketing**, 20, ss. 355-376.
- Sarıkaya, Nilgün, (2002), “Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Saruhan, Şadi Can, (1986), “Turizm Sektöründe Personel Eğitiminin Araştırması”, **Turizm Yıllığı**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.
- Saunders, Ian W., Mary Ann Graham, (1992), “Total Quality Management in the Hospitality Industry”, **Total Quality Management**, Vol. 3, No. 3, ss. 243-255.
- Schall, Matthew, (2003), “Best Practices in the Assessment of Hotel-Guest Attitudes”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, April, Vol. 44, No. 2, ss. 51-65.
- Schermerhorn, John R., (1996), **Management**, Canada: Hoffmann Press.
- Seçer, Ebru, (2003), “Bizde ‘Hayır’ Sözcüğü Yoktur”, **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, Sayı: 45, Aralık, ss. 62-64.

- Seçer, H. Şebnem, (2000), “Benchmarking Uygulamasının Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seymen, Oya Aytemiz, (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreci Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Seymen, Oya Aytemiz, (2001), “2000’li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi”, **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, Nevşehir, ss. 1-19.
- Seymen, Oya Aytemiz, (2002), “Pazarlama Yönetiminde Koordinasyon Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Analizi ve Bir Uygulama”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 16, Sayı: 2002-03, Mayıs-Haziran, ss. 12-23.
- Seymen, Oya Aytemiz, Melike Karagöz Gül, (2004), **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat, (2001), “Total Quality Management and Creativity: An Evaluation with the Extent of the Function of Human Resources (A Comment)”, **Dokuz Eylül University Journal of Faculty of Business**, Vol. 2, No. 2.
- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat, (2002), **Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seyran, Deniz, (2004), **Hizmet Kalitesi Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı**, İstanbul: Kalder Yayınları No: 34.
- Sezen, Bülent, Cengiz Yılmaz, Güzide Gezgin, (2002), Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, Yıl: 2002, ss. 133-146.

- Shang, Kuo-Chung, Peter B. Marlow, (2005), “Logistics capability and performance in Taiwan’s major manufacturing firms”, **Transportation Research Part E**, 41, ss. 217-234.
- Sıldıroğlu, Seda, (2000), “Tedarik Zinciri Performans Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sidi, Viktor, (1995), **Benchmarking**, İstanbul: Kogem Yayınlar.
- Simon, Elaine Yetzer, (2003), “Hotel Operations Housekeeping Successful Hotels Use Hands-On Hiring, Retention Practices”, **H&MM**, June 16, Circle No 122., ss. 56-57.
- Simon, Margaret M. Kapa, Aleta Nitschke, Patricia B. Schappert, (1990), **Managing Housekeeping Operations**, Usa: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, ss. 56-57.
- Sinclair, David, Mohamed Zairi, (1995), “Effective Process Management Through Performance Measurement”, **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Vol. 1, No. 3, ss. 50-65.
- Sinclair, David, Mohammed Zairi, (1995), “Performance Measurement as an obstacle to TQM”, **The TQM Magazine**, Vol. 7, No. 2, ss. 42-45.
- Singh, J. V., (1986), “Performans, Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making”, **Academy of Management Journal**, Vol. 29, No. 3.
- Sink, D. Scott, Larry Shetler, (1987), **Performance Actions Teams: Case Study**, Productivity Management Frontiers, Amsterdam.
- Sipahi, Barış, (2005), “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 23, Yıl: 11, ss. 107-112.
- Smith, Anne M., (2000), “Using Consumer Benchmarking Criteria to Improve Service Sector Competitiveness”, **Benchmarking An International Journal**, Vol. 7, No. 5, ss. 373-388.
- Southern, Geoff, (1999), “A Systems Approach to Performance Measurement in Hospitality”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 11, No. 7, ss. 366-376.

- Sönmez, Feriştah, Eymen Gürel, “Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi”, <http://www.web.adu.edu.tr/akademik/fersonmez/pub/TKY14FDOC>, 31.03.2005
- Spendolini, Michael J., (1992), **The Benchmarking Book**, New York: Amacom Books.
- Steadmon, Charles E., (1986), **Managing Front Office Operations**, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Swanson, Roger, (1993), “Quality Benchmark Deployment, **Quality Progress**, December, ss. 81-84.
- Şahin, İsmet, Gülsün Erigüç, (2001), “SSK Hastaneleri Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Belirlenmesi”, **Verimlilik Dergisi**, 2001/4, ss. 139-160.
- Şahinler, Suat, (2000), “En Küçük Karalar Yöntemi İle Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri”, **MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi**, 5 (1-2), ss. 57-73.
- Şamiloğlu, Famil, (2003), “Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 80-88.
- Şener, Burhan, (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şentürk, Funda, (1997), “Tatil Köyleri ve Otellerde Sanitasyon”, **Gastronomi Otel Ekipmanları ve Yiyecek İçecek Dergisi**, 1997-1.
- Şimşek, Muhittin, (2002), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Şimşek, Muhittin, Mustafa Nursoy, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Şimşek, Şerif, (1998), **İşletme Bilimlerine Giriş**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, Turan, (2002), “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 41, Sayı: 489, Eylül, ss. 16-21.
- Taşkın, Engin, (1997), “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Taşkın, Uğur Serkan, “Kurumsal Performans Yönetimi”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/251236.asp>, erişim tarihi: 28.11.2004)
- Taştan, Seçil, “İnsan Kaynaklar› Performans Kriterleri”, (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje6.html>, erişim tarihi: 14.06.2004)
- Tavana, Madjid, Barbara Mahebbi, Denis T. Kennedy, (2003), “Total Quality Index: A Benchmarking Tool for Total Quality Management”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 10, No. 6, ss. 507-527.
- Tavmergen, İge Pınar, (1998), “Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Artıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 9, Türkçe-Mart-Haziran, ss. 39-43.
- Tavmergen, İge Pınar, (2002), “Turizm Sektöründe Kalite Tanımı ve İşletme Verimliliğine Etkileri”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 41, Sayı: 488, ss. 28-34.
- Tavmergen, İge Pınar, (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Tavmergen, İge, (2000), “Turizm Sektörü ve Çalışma Hayatında Kalite”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl: 39, Sayı: 458, Şubat, ss. 47-50.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Verileri, <http://www.turizm.gov.tr>, 13.09.2006
- Top, Aykut, (2002), “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 17, Ocak, ss. 31-34.
- Tosun, Kemal (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 232.
- Tsang, Nelson, Hailin Qu, (2000), “Service Quality in China’s Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12, No. 2, ss. 316-326.
- Tüksoy, Adnan, (1998), **Otel Yönetim Muhasebesi**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tütüncü, Özkan, Mahmut Demir, (2002), **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Ankara: Turhan Kitabevi.

- Ulucan, Aydın, “Şirket Performanslarının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı: Genel ve Sektörel Bazda Değerlendirmeler”, ([http://yunus.hacettepe.edu.tr/~aulucan/pdf/dea\\_imkb.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~aulucan/pdf/dea_imkb.pdf), erişim tarihi: 17.12.2004)
- Umutlu, Uğur, (1999), “TKY ve Benchmarking”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyar, Selim, (1996), “Çamaşırhaneniz Yüzünüzü Güldürsün”, **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı: 4, Aralık, Çamaşır ve Mutfak Ekipmanlar Eki.
- Ülgen, Hayri, (1998), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Ünsalan, Erdal, Bülent Şimşeker, (2005), **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Der Wagen, Lynn, (1995), **Hospitality Careers**, 2 th. Ed., Melbourne: Hospitality Press.
- Vaziri, H. Kevin, (1992), “Using Competitive Benchmarking To Set Goals”, **Quality Progress**, October.
- Victorino, Liana, Rohit Verma, Gerhard Plaschka, Chekitan Dev, (2005), “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”, **Managing Service Quality**, Vol. 15, No. 6, ss. 555-576.
- Voss, C. A., P. Ahlstrom, K. Blackman, (1997), “Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17, No. 10, ss. 1016-1058.
- Walker, John R., (1999), **Introduction to Hospitality**, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Watson, Gregory H., (1993), **Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company’s Performance Against The World’s Best**, Canada: John Wiley and Sons, Inc.

- Welch, Steve, Robin Mann, (2001), "The Development of a Benchmarking and Performance Improvement Resource", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 8, No. 5, ss. 431-452.
- Whitney, D. L., (1992), **Ethics in the Hospitality Industry: An Overview**, Ed: Stephen S. J. Hall, Ethics in Hospitality Management, USA: Educational Institute of The American Hotel & Motel Association, s.1, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/kilinc.html>, 05.05.2006.
- Wiarda, Edith A., Daniel D. Luria, (1998), "The Best Practice Company and Other Benchmarking Myths", **Quality Progress**, February, ss. 91-94.
- Wilkins, Maurice J., (2003), "Learning from Other Guy: Benchmarking and Best Practices", **Control Engineering**, January, ss. 33-39.
- Wisner, Joel D., Stanley Fawcet, (1991), "Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement", **Production and Inventory Management Journal**, Vol. 32, No: 3.
- Wong, Chak-keung Simon, Wai-Ling Loretta Pang, (2003), "Barriers to Creativity in the Hotel Industry-Perspectives of Managers and Supervisors", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 15, No. 1, ss. 29-37.
- Woods, R. H., (1995), **Managing Hospitality Human Resources**, (USA: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association).
- Worstold, Philip, (1999), "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 11, No. 7, ss. 340-348.
- Wright, Patrick M., Raymond A. Noe, (1996), **Management of Organization**, USA: McGraw-Hill Companies Inc.
- Wright, Peter, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, (1992), **Strategic Management**, USA: Bacon Publication.
- Yahyagil, Mehmet Y., (2001), "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **Yönetim Dergisi**, Yıl: 12, Sayı: 38, Ocak.



- Yaman, Yılmaz, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Gelmeye Giden Yolda Bir Alternatif: Benchmarking”, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/y\\_yaman.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/y_yaman.doc), 27.05.2005
- Yeşiltaş, Mehmet, Yüksel Öztürk, (1997), “Türkiye’yi Ziyaret Eden İngiliz Turistlerin Tatminini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 1-2, ss. 24-27.
- Yıldırım, Arzu, Rıdvan Kete, ((2006), “Biyoloji Derslerinde Verimlilik ve Teknoloji Kullanımı”, [http://www.fedu.metu.edu.tr/ufbmek-5/b\\_kitabi/PDF/Biyoloji/bildiri/t36d.pdf](http://www.fedu.metu.edu.tr/ufbmek-5/b_kitabi/PDF/Biyoloji/bildiri/t36d.pdf), 22.09.2006
- Yılmaz, Betül, Yaşar Yılmaz, (1989), **Kat Hizmetleri ve Yönetimi**, Balıkesir: İnce Ofset Baskı.
- Yılmaz, Cengiz, Zümrüt Ecevit, (2000), “Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yönetim ve Ekonomi, Yıl: 2000, Sayı: 6, ss. 315-326.
- Yılmaz, Hüseyin, (2004), “Şirket Performans Yönetimi: Yeni Çevrede Karlılık ve Büyümenin Yönetimi”, “**İş,Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=220](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=220), erişim tarihi: 01.01.2005)
- Younes, Elie, Russell Kett, (2003), “Goppar, A Derivative of Revpar”, **HVS International**, March, ss. 1-5.
- Yurtseven, H. Rıdvan, Dilek Sönmez, (2003), “Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini: Örgüt ve Müşteri Boyutlarıyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 132-140.
- Yücesoy, F. Meltem, “Benchmarking – Kıyaslama”, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama5.htm>, 18.10.2004
- Yüksel, Atila, Uğur K. Kılınç, (2003), “Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 2, Bahar, ss. 107-118.

- Yüksel, Atila, Uğur K. Kılınç, (2003), “Müşterilerin Şikayet Çözümüne Yönelik Konaklama İşletmelerinden Beklentileri ve Değişik Müşteri Grupları Arasında Beklenti Farklılıklar”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, Bahar, ss. 23-32.
- Yüksel, Hilmi, (2003), “İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, No: 2, ss. 181-195.
- Zairi, Mohamed, (1992), “The Art of Benchmarking: Using Customer Feedback to Establish a Performance Gap”, **Total Quality Management**, Vol. 3, No. 2, ss. 177-188.
- Zairi, Mohamed, (1994), “Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol. 1, No. 1, ss. 11-24.
- Zemke, Ron, (1998), “Verilen Sözleri Daima Yerine Getirin”, **Kariyer Dünyası**, Yıl: 2, Sayı: 1, Ekim, ss. 123.