

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

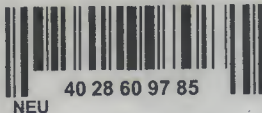
**OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNDE BİR ARAÇ: KALİTE
KONTROL ÇEMBERLERİ**

**Hazırlayan
Hülya BAĞIRAN**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Danışman
Prof.Dr.Alp TİMUR**

T 63613



**İZMİR
1997**



ÖZET

1930'lu yıllarda ABD' de istatistiksel kalite kontrolü ile başlayan, 1950' li yıllarda Deming' in Japonya seminerleri ile devam eden ve 1990' lı yıllarda toplam kalite yönetimi ve yaratılan kaliteye uzanan kalite anlayışı günümüzde tüm çağdaş işletmelerde benimsenmesi kaçınılmaz bir yönetim biçimi haline gelmiştir. Üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin artırılmasının ve işletme verimliliğinin yükseltilmesinin tüm çalışanların görevi olduğunu ve sürekli müşteri odaklı hareket biçimini öngören toplam kalite yönetimi ancak bu anlayışa ilişkin ilkelerin açıkça ortaya konması ve araçların en etkin biçimde kullanılması ile başarıya ulaşabilecektir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının işletmelerde uygulanabilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesinde en önemli araçlardan biri kalite kontrol çemberleridir. Gönüllülük ilkesine dayalı olarak kurulan, düzenli olarak toplanan, eğitilmiş bir lider başkanlığında iş ile ilgili problemleri özel teknikler yardımı ile tartışma, çözüm önerileri yaratma, bu önerileri üst yönetime sunma ve uygulamaları kontrol etme amacıyla olan 5-10 kişi arasında değişen çalışma grupları kalite kontrol çemberleri olarak adlandırılmaktadır. Kalite kontrol çemberleri kalitenin artırılmasının en etkin yolunun kaliteyi bizzat yaratan çalışanların bu çalışmalara katılmaları olduğundan hareketle meydana getirilmiştir.

Motivasyonun artırılması, işletme verimliliğinin artırılması ve kalitenin yükselmesi gibi yararlar sağlayan kalite kontrol çemberlerinin otel işletmelerinde uygulanması özellikle önem taşımaktadır. Hizmet sektörü içinde bulunan otel işletmelerinde hizmet kalitesi doğrudan hizmeti sunan personele bağlıdır. Dolayısı ile hizmetlerde kalitenin yaratılmasında çalışanların rolü sanayi işletmelerine göre çok daha önemlidir. Bu nedenle çalışanların bu sürece katılımını sağlayacak kalite kontrol çemberlerinin tesis edilmesi ve işletilmesi zorunludur.

Otel işletmelerinde katılım, işbirliği ve yaratıcılık gibi örgütsel özellikleri artırılmasının en uygun yolu gerçekleştirilecek faaliyetlere cevap verebilecek bir organizasyon yapısı ve prosedürlere sahip olan kalite kontrol çemberleri uygulamasıdır. Bu yolla turistik mal ve hizmetleri yaratanların bu mal ve hizmetlerin üretilme süreçlerine katılımı sağlanacak, gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili önerileri alınacak böylece örgütsel katılım, yaratıcı düşüncüyü teşvik ve çalışan - işletme işbirliği en üst düzeye taşınmış olacaktır.



ABSTRACT

Total Quality Management, starting in the USA as a statistical quality control in 1930, continuing with the seminars of Deming in Japan in 1950's and achieving a quality concept through Total Quality Management in 1990's, has become an avoidable management style for contemporary businesses. Total Quality Management aims; to increase the quality of goods and services, to ensure that an increase in the productivity of organisation is the duties of all employees, and act always customer oriented. Total Quality Management can achieve success if these aims are achieved and principles and means are applied.

One of the most important means to achieve the stated objectives and to apply the Total Quality Management concept in organisations is the "Quality Control Circles". Quality control circles are defined as voluntarily organized group of 5-10 people, meeting regularly, discussing the work related issues under the supervision of a qualified chairman, creating solutions, suggesting the outcomes to upper management and controlling the applications. Quality control circles are set for the idea of one of the best way to increase the quality is the participation of workers themselves and their participation.

It is important to apply quality control circles which provides the benefits of increasing motivation, productivity of the organisation and quality, in hotel operations. Service quality in hotel operation which is a service industry, is directly related with the staff providing services. Therefore, the role of service provider in creating the quality is more important in services industry than production industry. In essence, workers must be participated in this process through the quality control circles.

In hotel operations, the best way to increase organisational characteristics such as participation, cooperation and creativity is to apply quality control circles which response to the work activities performed and applied organisational framework and procedures. In this way, participation of workers providing touristic goods and services to the production process will be achieved, their suggestions about the activities will be taken eventually organisational participation, creative thinking and staff-organisation cooperation will be upmost.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

SAYFA NO

BÖLÜM 1

OTEL İŞLETMELERİ VE KALİTE KAVRAMI

1.1. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI ve SINIFLANDIRILMASI	1
1.1.1. Turizm İşletmesi Kavramı.....	1
1.1.2. Otel İşletmesinin Tanımı.....	2
1.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	4
1.1.3.1. Amerikan Otelciliğinde Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	4
1.1.3.2. Avrupa'da Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	9
1.2. KALİTE KAVRAMI.....	11
1.2.1. Kalite Politikası.....	12
1.2.1.1. Karar.....	13
1.2.1.2. Sorunların Tespiti.....	13
1.2.1.3. Hedef Belirleme.....	14
1.2.1.4. Dökümantasyon.....	14
1.2.2. Kalite Yönetimi.....	16
1.2.3. Kalite Sistemi.....	16
1.2.4. Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Kontrol Anlayışı.....	17
1.2.5. Kalite Güvencesi.....	19
1.3. KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	20
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	24
1.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi.....	25
1.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri.....	28
1.4.2.1. Müşteri Odaklılık.....	29
1.4.2.2. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi.....	30
1.4.2.3. Tam Katılım.....	32
1.4.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi (Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi).....	33

1.4.3. Klasik Kalite Kontrol Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi	
Arasındaki Farklar.....	34
1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Oluşturulmasında Avrupa	
Kalite Yönetimi Vakfı (EFQA) Kriterleri.....	36
1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE.....	42
1.5.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi.....	42
1.5.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Kriterleri.....	45
1.5.3. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında	
Dikkat Edilecek Unsurlar.....	47

BÖLÜM 2

OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

2.1. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ KAVRAMI.....	49
2.2. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	52
2.3. YÖNETİMİN AMAÇLARININ BELİRLENMESİ VE	
GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE BİR ARAÇ OLARAK KALİTE	
KONTROL ÇEMBERLERİ.....	56
2.3.1. Yönetimin Amaçlarının	
Belirlenmesi.....	56
2.3.2. Uygulanacak Stratejinin Belirlenmesi.....	58
2.4. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN AMAÇLARI.....	60
2.5. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	61
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE KONTROL	
ÇEMBERLERİ.....	63
2.6.1. Yönetim Biçimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri.....	64
2.6.1.1. Rasyonel Davranan İnsan Dönemi.....	64
2.6.1.2. Sosyal İnsan Dönemi.....	65
2.6.1.3. Kendini Gerçekleştiren İnsan Dönemi.....	65
2.6.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kontrol Çemberleri.....	69
2.7. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI.....	72
2.7.1. Üye Olmayanlar.....	74
2.7.2. Üyeler.....	74

2.7.3.	Lider / Vekil Lider.....	76
2.7.4.	Rehber.....	78
2.7.5.	Departman Komitesi.....	80
2.7.6.	Yönlendirme Komitesi.....	80
2.7.7.	Koordinatör / Koordinasyon Departmanı.....	81
2.7.8.	Üst Yönetim.....	83
2.8.	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TEMEL ARAÇLARI.....	84
2.8.1.	Beyin Fırtınası (Brainstorming).....	84
2.8.2.	Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı).....	85
2.8.3.	Veri Toplama.....	90
2.8.4.	Pareto Analizi.....	91
2.8.5.	Histogramlar ve Grafikler.....	94
2.8.6.	Yönetime Sunuş.....	95
2.9.	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ.....	96
2.9.1	Ön Belirleme.....	96
2.9.2.	Hazırlık.....	97
2.9.3.	Yönetimin Desteğinin Sağlanması.....	100
2.9.4.	Projenin Planlanması.....	102
2.9.5.	Tanıtım Faaliyetleri.....	103
2.9.6.	Gönüllülerin Bulunması.....	104
2.9.7.	Liderin Eğitimi.....	105
2.9.8.	İlk Çemberlerin Oluşturulması.....	105
2.9.9.	İlk Toplantının Yapılması.....	106
2.9.10.	İlk Problemlerin Çözümü.....	107
2.9.11.	İlk Sunumun Yapılması.....	112
2.9.12	Çözüm Önerilerinin Kabulü.....	113
2.10.	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANMASIN ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	114
2.10.1.	Üst Yönetimin Tutumu.....	115
2.10.2.	Orta ve Alt Düzey Yönetimin Dikkate Alınması.....	116
2.10.3.	Çember Üyelerinin Durumu.....	116
2.10.4.	Sendikaların İlgi ve Desteği.....	117

2.10.5. Sunulan Önerilerin Değerlendirilmesi.....	117
2.10.6. İşletmenin Finansal İstikrarı.....	117

BÖLÜM 3

OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK: TURTEL ADAKULE OTELİ

3.1. İŞLETMEYE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	119
3.2. TURTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ UYGULAMALARININ GELİŞİMİ.....	120
3.2.1. Turtel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	124
3.2.2. Turtel Adakule İşletmesinde Kalite Kontrol Çemberi Uygulamaları.....	128
3.3. TURTEL ADAKULE OTEL İŞLETMESİNDE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞ SÜRECİ.....	128
3.3.1. Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları.....	128
3.3.2. Kalite Kontrol Çemberlerinin Hedefleri.....	129
3.3.3. Kalite Kontrol Çemberlerinin Kuruluşu ve Çalışma Yöntemi.....	130
3.3.5. Yeni Kalite Kontrol Çemberleri Kurmak ve İşletmek İçin İzlenecek Adımlar	133
3.4. TURTEL ADAKULE OTELİNDE BİR ÇEMBER ÇALIŞMASI ÖRNEĞİ: “ FIRTINALAR ”.....	136
3.4.1. Çemberin Oluşumu.....	136
3.4.2. Problemin Seçimi.....	137
3.4.3. Problemin Analizi.....	138
3.4.4. Problemin Çözümü.....	140
3.4.5. Sonuç.....	142
SONUÇ VE ÖNERİLER.	146
KAYNAKÇA.....	149

TABLÖLAR LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1 : Amerikan Otelciliğinde Farklı Kriterlere Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	5
Tablo 2 : Otel İşletmelerinin Farklı Kriterlere Göre Sınıflandırılması.....	10
Tablo 3 : Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği Uyarınca Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	10
Tablo 4 : Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları.....	23
Tablo 5 : Kalitede Kimlik Değişiminin Genel Hatları.....	35
Tablo 6 : Otel İşletmelerinde Kalite Ölçüm Kriterleri.....	46
Tablo 7 : Klasik Amerikan Z Tipi ve Japon Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	67
Tablo 8 : Çember Çalışmasına İlişkin Veriler.....	91
Tablo 9 : Pareto Tablosu.....	92
Tablo 10 : Geleneksel Liderlik İle Çember Liderliği Arasındaki Farklar.....	105
Tablo 11 : Sorun Seçimi.....	109
Tablo 12 : Turtel Adakule Otel İşletmesinde Mevcut Çember Sayıları.....	127
Tablo 13 : Toz Torbası Sarf Durumu.....	137
Tablo 14 : Toz Torbasının Daha Fazla Kullanımını Sağlayan Şartlar.....	139
Tablo 15 : Gözlem Tablosu.....	141
Tablo 16 : Aylık Toz Torbası Kullanım Ortalamaları.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1 :	ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri.....	20
Şekil 2 :	Kalite Anlayışının Evrimi.....	24
Şekil 3 :	Toplam kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri.....	26
Şekil 4 :	Sürekli Gelişme Çevirimi.....	27
Şekil 5 :	Süreç Yönetiminin Aşamaları.....	31
Şekil 6 :	EFQA Toplam Kalite Yönetimi Modeli.....	37
Şekil 7 :	Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi.....	55
Şekil 8 :	Kalite Amaçlarının ve Uygulanacak Stratejinin Belirlenmesine Yönelik Soru Süreci.....	57
Şekil 9 :	Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyon Yapısı.....	73
Şekil 10 :	Neden-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı.....	86
Şekil 11 :	Yemek Kalitesine İlişkin Neden-Sonuç Diyagramı.....	89
Şekil 12 :	Pareto Diyagramı.....	93
Şekil 13 :	Histogram Örneği.....	94
Şekil 14 :	Örnek Bir Grafik.....	95
Şekil 15 :	Problem Çözme Süreci.....	107
Şekil 16 :	Kalite Kontrol Çemberi Başvuru Formu.....	131
Şekil 17 :	Kalite Kontrol Çemberi Çalışma Raporu	132
Şekil 18 :	Neden-Sonuç Diyagramı.....	138
Şekil 19 :	Probleme İlişkin Pareto Diyagramı.....	139
Şekil 20 :	Toz Torbası Sarf Değişim Eğrisi.....	143

GİRİŞ

Sadece ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlayan toplam kalite yönetimi çağdaş işletmeler için uygulanması kaçınılmaz bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite faaliyetlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekte doğacak beklentilerini belirlemek ve bunları istenen zamanda ve biçimde karşılamak anlayışı ve bunları gerçekleştirecek yönetim tarzıdır.

İşletmelerin verimlilik, etkinlik, kalite, personelin iş ile ilgili sorunları gibi değişik konularda sorunları ortaya çıkarmak, analiz etmek, çözüm önerileri getirmek amacıyla oluşturulan kalite kontrol çemberleri de bu anlayış ile ortaya çıkmıştır. Genel olarak beş kişiden on kişiye kadar oluşturulan gönüllüler ve onlara problemlerin analiz edilmesi ile istatistik teknikler hakkında eğitim veren koordinatörden oluşan bu küçük gruplar düzenli toplantılar aracılığı ile işe ilişkin sorunların tanımlanmasına ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin üretilmesine çalışmaktadırlar.

Kalite kontrol çemberleri işletmelerde genel olarak çalışanların kendisini geliştirmesi, yüksek verim ve kalite bilincinin yerleşmesi, departmanlar ve kişiler arası iletişimin, işbirliği ve ekip çalışmasının gelişmesi, problem getirme yerine çözüm getirme alışkanlığının kazanılması, çalışanlarda yaratıcılığın artırılması ve motivasyonunun yükseltilmesi gibi faydalar sağlamaktadır. Sözü edilen bu olumlu etkiler personel devrinin düşmesi ve çember faaliyetleri ile işletme maliyetlerinin en düşük düzeye çekilmesi olanaklarını yaratmaktadır.

Günümüze kadar hizmet işletmelerinde kalite çemberlerinin oluşturulmasına ilişkin çalışmalar oldukça sınırlı kalmıştır. Bu tür çalışmalar daha çok sanayi işletmelerine yoğunlaşmıştır. Ancak özellikle emek yoğun bir özellik taşıyan ve hizmetin kalitesinin doğrudan çalışanlara bağlı olduğu otel işletmelerinde kalite kontrol çemberi çalışmalarının gerçekleştirilmesi kaçınılmazdır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması ve verimliliğinin yükselmesi ancak çalışanların katılımı ile sağlanabilir. Ayrıca günümüz otel işletmeciliğinin temel sorunları olan personel devri, maliyetlerin düşürülmesi ve tüketici

tatmininin yükseltilmesi gibi konularda başarının sağlanmasında temel araçlardan biri kalite kontrol çemberidir.

Otel işletmelerinde personel katılımına dayalı olarak verimliliğin artırılması, motivasyonun ve tüketici tatmininin yükseltilmesi amacına yönelik olan çalışmanın birinci bölümünde; otel işletmelerinin tanımı ve sınıflandırılması yapılarak genel olarak kalite ve kaliteye ilişkin kavramlar açıklanmıştır. Aynı bölümde kalite kavramının gelişimi ve günümüz çağdaş yönetim biçimi olan toplam kalite yönetimi anlayışına ulaşma süreci incelenmiştir. Bu bölümün sonunda otel işletmelerinde kalite uygulamaları ve dikkat edilmesi gereken hususların neler olduğu üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; kalite kontrol çemberi kavramının tanımı yapılarak tarihsel gelişimi ortaya konmuştur. Bu bölümde kalite kontrol çemberlerinin yönetim amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak nasıl rol oynayabileceği açıklanmış ve toplam kalite yönetimi - kalite kontrol çemberleri ilişkisi üzerinde durulmuştur. Aynı bölümde kalite kontrol çemberlerinin amaçları, özellikleri ve kalite kontrol çemberlerinin organizasyon yapısına yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak kalite kontrol çemberlerinin işleyiş süreci, bu süreçte çember çalışmalarında kullanılan araçlar ve bu süreci etkileyen temel faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; beş yıldızlı örnek bir otel işletmesinde gerçekleştirilen toplam kalite yönetimi çalışmaları ve kalite kontrol çemberleri uygulamaları ele alınmış ve incelenmiştir. Bu bölümde temel olarak işletmenin toplam kalite yönetimi anlayışı ve ilkeleri belirlenerek kalite kontrol çemberleri çalışmaları ile neleri hedeflediği ortaya konmuştur. Genel açıklamaların ardından kalite kontrol çemberi çalışmalarının işletmede nasıl başladığı, hangi organizasyon yapısı içinde sürdürüldüğü ve bu çalışmalarda kullanılan prosedürlerin, belgelerin neler olduğu ele alınmıştır.

BÖLÜM 1

OTEL İŞLETMELERİ VE KALİTE KAVRAMI

1.1.OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI ve SINIFLANDIRILMASI

Turizm işletmeleri, seyahat ve konaklama faktörleri göz önüne alındığında, üç önemli bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; seyahat, seyahat-konaklama ve konaklama işletmeleridir. Otel işletmeleri, konaklama işletmeleri bölümünde bulunmakta ve bu bölümün en önemli parçası olmaktadır. Otel işletmeleri bir çok farklı faktöre göre sınıflandırılmaktadır; ancak bu sınıflandırmaya geçmeden önce turizm işletmelerinin tanımı ve özellikleri üzerinde durmak faydalı olacaktır.

1.1.1. Turizm İşletmesi Kavramı

Turizm işletmesi, “ turistik ihtiyaçların karşılanması amacıyla, kâr için üretim faktörlerini sürekli, bilinçli ve rasyonel şekilde tedarik eden, üretim faktörlerinden yararlanarak turistik mal ve hizmetleri (turistik ürün) üreten, pazarlayan, finanse eden yada turizmle ilgili yan hizmet gören, sonuçta katma değer yaratan ekonomik üniteler ” ¹ şeklinde tanımlanmaktadır.

Turizm işletmesi ile ilgili diğer bir tanım ise, “ nihai turistik tüketicilerin yada ara turistik tüketim ihtiyaçlarını karşılamak ve kâr maksimizasyonu sağlamak amacıyla gerekli üretim faktörlerini bilinçli, akılcı, rasyonel bir şekilde sağlayan, bunları uyumlu bir şekilde kullanarak turistik ürün üreten, üretim faaliyetleri sonucunda net yada brüt katma değer yaratan ekonomik bir ünite, mali ve hukuki bakımdan özerk bağımsız bir birim, otonom bir karar merkezi, canlı bir organizma ve uyumlu bir kuruluş ” ² şeklindedir.

¹ Hasan Olalı, “ Turizm İşletmeleri Yönetimi ”, (Teksir Yayın), İzmir, 1986, s. 3.

² Hasan Olalı, “Otel İşletmeciliği Yüksek Lisans Ders Notları” , (Turizm İşletmeciliği), İzmir, 1995, s.8.

Söz konusu tanımlardan hareketle turizm işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- ◆ Turizm işletmesi, insanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında yaptıkları seyahat ve geçici konaklamalarından doğan turistik ihtiyaçları karşılamayı amaç edinen bir ünedir.
- ◆ Turizm işletmesinin nihai hedefi kârdır.
- ◆ Turizm işletmesi, üretim faktörlerini sürekli, bilinçli, akılcı ve rasyonel biçimde tedarik ederek turistik mal ve hizmet üreten, pazarlayan, finanse eden yada turizmle ilgili yan hizmet gören bir ünedir.
- ◆ Turizm işletmesi, üretim faaliyetlerinin sonucunda katma değer yaratan, ulusal ekonomide uyarıcı ve sürükleyici bir fonksiyon gören ekonomik bir ünedir.
- ◆ Turizm işletmesi, mali ve hukuki bakımdan özerk bağımsız bir birim ve faaliyetlerinin türünü tespit eden otonom bir karar merkezidir.
- ◆ Turizm işletmesi uyumlu bir yapıya sahip olan bir organizasyon, canlı bir organizmadır.

Görüldüğü gibi, ekonomik bir ünite ve canlı bir organizasyon olan turizm işletmeleri ulusal ekonomide sürükleyici bir güç olarak yer almakta ve gördükleri fonksiyonlar bakımından sosyo - kültürel bin merkez niteliğini taşımaktadır. Turizm işletmeleri yarattığı katma değer etkisi ile ülke ekonomisine yarar sağlarken, turistik hareketlerle ortaya çıkan kültürel ve sosyal olaylara da olanak yaratmaktadır. Ayrıca, turizm işletmeleri ülke ekonomisinde yer alan diğer sektörlerden yoğun biçimde girdiler aldığı için bu sektörlerde de bir canlanmaya sebep olur.

1.1.2. Otel İşletmesinin Tanımı

Uzun zamandan beri otel işletmesi kavramını tanımlayabilmek için, bir otel işletmesinin sahip olması gereken en düşük düzeydeki teknik ve estetik özellikler üzerinde tartışmalar yapılmış; ancak bir noktaya varılamamıştır. Çünkü, gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri

birbirinden çok değişik olan turistlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek olan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek oldukça zordur.³

Otel işletmelerinin tanımı üzerinde bir çok tartışma söz konusudur. Yapılacak tanımlarda kullanılacak faktörlerin neler olacağı üzerine bir birliktelik sağlanamamaktadır. Bu nedenle bir çok farklı otel tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sırlanabilir:

“Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme - içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir.”⁴

“ Kuruluş yeri, yapısı, teknik donanımı gibi objektif elemanları ve hizmet kalitesi gibi subjektif elemanları ile uygar ve kültürlü bir insanın sırası ile geçici konaklama, yiyecek-içecek ve moral ihtiyacını karşılayan, bunu bir meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve hukuki açıdan disiplin altına alınmış olan bir turizm işletmesidir.”⁵

“Otel işletmesi, sahibince özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak olan hizmet karşılığında belirli bir fiyatı ödemeyi kabul edecek olan kişilere yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir.”⁶

Otel işletmeleri sadece ekonomik anlamda üniteler değildir. Otel işletmeleri aynı zamanda estetik ve kültürel bir değer olarak da önem taşımaktadırlar. Günümüzde bir çok kültürel etkinlik, toplantılar ve sosyal faaliyetler otel işletmelerinde gerçekleştirilmektedir. Bu yönü ile otel işletmeleri modern toplum hayatının ayrılmaz bir parçası olmuştur.

³ Metin Dereli, Otel İşletmeciliğinde Önbüro, Sim Matbaası, Ankara, 1989, s.2.

⁴ Turizm Bakanlığı, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği, Turizm Dayanışma Vakfı, Devran Matbaacılık, Ankara, 1996, Madde 60, s. 22.

⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, Otel İşletmeciliği, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s. 29.

⁶ S. Medlik, Profil of Hotel and Catering Industry, William Heinmann Ltd., London, 1972, s.71.

1.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Zaman içinde teknikte ve seyahat eğilimlerinde yaşanan değişimler, otel işletmelerini etkilemiş ve farklılaşmasına yol açmıştır. Otel işletmelerinin sınıflandırılması bu farklılıkları belirleyecek kriterler kullanılarak yapılabilir. Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da otel işletmeleri kavramının tanımlanmasında olduğu gibi farklı yaklaşımlar yapılmıştır⁷.

Günümüzde turistik ihtiyaçların inanılmaz boyutlarda çeşitlenmiş olması otel işletmelerine de yansımış ve farklı hizmetler sunan bir çok otel işletmesi ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında yapılan ayrımlarda farklı kriterlerden faydalanılmaktadır.

Otel işletmelerinin turistik tüketicilere sundukları hizmetler çoğu zaman iç içe geçmiştir. Örneğin, günümüzde bir çok resort otel kongre amaçlı kullanılabilir. Bunun yanında resort otellerin bir çoğu lüks birer otel görünümündedir. Bu nedenlerle, otellerin sınıflandırılması çok kesin çizgilerle gerçekleştirilememektedir.

Ancak bu zorluğa rağmen, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında, çeşitli yaklaşımlar yapılmıştır. Çalışmada, Amerikan ve Avrupa otel işletmelerinin sınıflandırılması yaklaşımları ele alınacaktır.

1.1.3.1. Amerikan Otelciliğinde Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Amerikan otelciliğinde yapılan sınıflamada kuruluş yeri, fiyat ve hizmet düzeyi gibi temel kriterler göz önüne alınmaktadır⁸.

⁷ Osman Avcı Kurgun, " Otel İşletmelerinde Değişken Maliyetleme Sisteminin İşletme Kararlarına Etkisi ", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı), İzmir, 1994, s.9.

⁸ Gerald W. Lattin, The Lodging and Food Service Industry, Third Edition, U.S.A. , 1993, s. 113-120.

Tablo 1 : Amerikan Otelciliğinde Farklı Kriterlere Göre Otel İşletmeleri Sınıflandırması

Kuruluş Yeri Kriteri	Fiyat Kriteri	Hizmet Düzeyi Kriteri
Ticari Oteller	Ekonomik Oteller	Kongre Otelleri
Havaalanı Otelleri	Suit Oteller	Uzun Süreli Konaklama Otelleri Yatak ve Kahvaltı Otelleri
Resort Oteller		Casino Otelleri

Tablo' da görüldüğü gibi sınıflandırma üç temel kriter üzerinde yapılmaktadır. Bu sınıflamada yer alan otel işletmelerinin özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

♦ Ticari Oteller

Ticari oteller, konaklayanlara sunulan yiyecek hizmetinin ön plana çıktığı, konaklama sektörünün en yaygın tipidir. Ticari oteller, genellikle işadamlarının toplanma noktaları olan şehir merkezlerinde kurulmaktadır. Ticari otellerin sundukları hizmetler, ücretsiz günlük gazete ve kahveden konuk odalarındaki bilgisayarlara kadar uzanmaktadır.

Ticari oteller oda servisi, cafe ve akşam yemeği amaçlı bir salon olanağına sahiptirler. Kimi ticari otellerde kokteyl salonu, kuru temizleme, bilet satış büroları, hediyelik eşya dükkanları ile profesyonel ilaç ve diş bakım hizmetleri de bulunabilmektedir. Bu otellerde sözü edilen hizmetlere ek olarak, yüzme havuzu, sauna ve sağlık merkezleri gibi olanaklar da konaklayanların hizmetine sunulmaktadır.

Ticari oteller, temel olarak iş amaçlı seyahat edenler için çekici olmakla birlikte, sunduğu hizmet yelpazesinin genişliğine göre kimi zaman bireysel seyahat eden tatilciler, tur grupları ve hatta küçük kongre yada toplantı grupları için de çekici olmaktadır.

◆ Havaalanı Otelleri

Havaalanı otelleri, havaalanlarının içinde yada yakınlarında kurulan otel işletmeleridir. Bu oteller genellikle aktarmalarını yapan yada rötar sorunu yaşayan havayolu ile seyahat eden kişilere yöneliktir. Havaalanı otelleri, konuklarına toplantı yapılabilecek salonlar, havaalanı ile otel arasında servis gibi olanaklar sunmaktadırlar.

Havaalanı otellerinin, önemli hava bozulmaları olduğu ve bir çok uçuşun aynı anda iptal edildiği dönemlerde, doluş oranları birden artmaktadır. Bu artış personel için daha çok çalışma, artan hatalar ve tatmin olmayan müşteriler anlamına gelmektedir⁹.

◆ Kongre Merkezleri

Tipik bir kongre oteli, 1.000 - 2.000 arası oda, bir kaç restoran, büyük açık büfe olanakları, alışveriş merkezleri ve cafeler gibi olanaklara sahiptir¹⁰.

Bir çok otel türü konuklarının toplantı ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler sunmaktadır. Ancak kongre otelleri, tamamen yapılacak toplantının başarısını sağlamak amacı ile dizayn edilir. Kongre otelleri, hem sunduğu salon kapasitesi hem de kongrenin düzenlenmesinde gerekli teçhizata ilişkin sunduğu olanaklarla, diğer otel işletmelerinden ayrılmaktadır.

Kongre otelleri, sadece toplantıya katılan konukların ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, konukların eşleri ve çocukların boş zamanlarını geçirebilmeleri için çeşitli olanaklar da sunarlar. Ayrıca, ana toplantı salonu dışında küçük toplantı odaları yada katılımcıların dinlenmesi amacıyla yönelik olarak küçük dinlenme odaları da bulunmaktadır.

⁹ Kathleen M. Iverson, Introduction to Hospitality Management, Van Nestran Reinhold, U.S.A, 1989, s. 84.

¹⁰ Kathleen M. Iverson, a.g.e. , s. 81.

◆ Ekonomik Oteller

Sınırlı - hizmet otelleri olarak da anılan bu otel işletmeleri, maliyet hassasiyetine sahip seyahat edenleri çekmektedir. Bu tür oteller düşük fiyatla temiz bir oda ve konuğun en temel ihtiyaçlarını karşılarlar. Yiyecek - içecek hizmetleri ve diğer bir çok olanak bu tür otellerde bulunmayabilir. Bu oteller daha çok tatile çıkan aileler, kamu görevlileri ve tur grupları tarafından tercih edilirler.

◆ Suit Oteller

Bu oteller tüketicilerin daha geniş konaklama imkanları ve daha fazla konfor istekleri sonucu ortaya çıkmıştır. Zaman içinde büyük şehirlerde, havaalanı yanlarında ve resort bölgelerde hızla gelişmişlerdir ¹¹.

Konaklama sektörünün en hızlı gelişen otel tipidir. Konaklanan alan genellikle ayrı bir yatak odası ve oturma odasından oluşmaktadır. Yada en azından her oda çok açık olarak kendi içinde farklı bölümlere ayrılmış durumdadır. Oturma odaları son derece büyüktür ve dekorasyonu özel olarak gerçekleştirilmiştir. Suit otellerde tam teçhizatlı bir mutfak, buzdolabı ve mini bar bulunmaktadır. Bu oteller şehir merkezlerinden uzak bölgelerde kurulmaktadırlar. Bu oteller, yatak odası dışında çalışma ve eğlenme olanağı sağlayan başka bir bölüm daha içerdikleri için, iş adamları açısından daha çekicidirler. Bu otellerde banket faaliyetleri, sağlık kulüpleri ve restoranlar gibi olanaklar da bulunmaktadır.

◆ Uzun Süreli Konaklama Yapılan Oteller

Bu tip otellerin temel özellikleri, kısa dönemli olduğu kadar uzun dönemli konaklama yapan müşterileri de ağırlamalarıdır. Bu oteller kat hizmetleri, restoran, oda servisi ve kokteyl salonları gibi hizmetleri sunmaktadırlar. Odalar, ana hatları ve düzenleme açısından, suit otellere çok benzemektedir. Müşterinin rahatlığı amacı ile ayrı

¹¹ Kathleen M. Iverson, a.g.e. , s. 88.

bir yemek bölümü bulunabilir yada yemek dışarıdaki bir işletmeden temin edilebilir. Uzun süreli konaklama otelleri, bir ailenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan otellerden bireysel müşterilere hizmet veren otellere kadar uzanan geniş bir yelpaze içine dağılmıştır.

♦ Casino Otelleri

Kumarhanenin temel olduğu, sınırsız eğlence ve yüksek konfor olanakları sunan otellerin inşası fikri, Amerika' da ortaya çıkmıştır. Casino otellerinin gelirlerinin % 80'i kumarhane gelirlerinden oluşmaktadır ¹².

Bu tip otellerde yemek ve odalara ilişkin hizmetler, genel karlılığa bir katkısı olması beklense dahi, kumar oyunu amaçlı verilen hizmetleri desteklemek amacı ile kullanılır. Casino otelleri çok lüks olabilir. Bu otellerde eğlencenin her türü, revüler, özel gösteriler, özel restoranlar ve kumar partilerine katılacaklar için özel charter seferleri dahi bulunmaktadır.

Kumarhane otellerine yönelik talebin küçük bir kısmı da monoton hayatlarından sıkılan ve kumarı bir eğlence olarak kabul eden düşük gelirli bireylerdir ¹³.

♦ Resort Oteller

Resort oteller genellikle deniz kıyılarında yada dağlarda kurulmaktadır. Bu oteller, büyük şehirlerin karmaşasından uzakta, hava, deniz, kara yada demir yollarından biri ile kolayca ulaşılabilecek yerlerde kurulmaktadır. Resort oteller, diğer konaklama biçimlerinden farklı olarak, genellikle tatil amaçlı seyahat eden turistlerin konaklamasına yönelik olarak planlanmış otellerdir.

Resort oteller, çoğu kez egzotik bölgelerde kurulmalarına karşın, bazı yerlerde büyük şehirlerin yakınlıklarına kurulmuşlardır. Bu tip otellerin temel farklılıkları konuklarına

¹² Donald E. Lundberg, The Tourist Business, Sixth Edition, Van Nostrand Reinhold, U.S.A. , 1990, s. 112.

¹³ Donald E. Lundberg, a.g.e. , s. 113.

rekreatif faaliyetlere katılabilme ve geniş bir eğlence olanağı sağlamalarıdır. Resort oteller müşterilerine dans, golf, tenis, at biniciliği ve benzeri bir çok farklı olanaklar sunmaktadırlar. Resort otellerin konukları sadece tatil amaçlı seyahat edenler değildir. Bir çok büyük işletme, yoğun iş hayatı ve şehir stresinden uzaklaştırmak istediği personeli için çeşitli toplantılarını bu tip otellerde düzenlemektedirler ¹⁴.

Resort oteller sezonluk oteller olduğu için yaşadıkları en büyük sorun personel devridir. Bunu yanında çoğu zaman şehir merkezlerine uzak olmaları nedeni ile ulaşım ve çeşitli malzemelerin tedariki önemli sorunlar yaratmaktadır.

♦ Yatak ve Kahvaltı Otelleri

Bu tip oteller bir kaç odanın bulunduğu özel evler olabileceği gibi 20 - 30 odalı küçük binalar biçiminde de olabilir. Adının bu şekilde oluşması konuklarına sadece sabah kahvaltısı ve yatak imkanları tanınmasından kaynaklanmaktadır. Konuklara verilen kahvaltı basit bir kahvaltıdan çok çeşitli ve zengin bir kahvaltıya kadar uzanmaktadır.

Sadece yatak ve kahvaltı hizmeti sunulan bu otellerde, insanların bir araya gelebileceği ve dinlenebileceği ortak ve büyük bir oda yada salon bulunmalıdır. Otel yöneticisi sık sık konuklarla bu salonda bir araya gelmelidir.

1.1.3.2. Avrupa' da Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında Avrupa yaklaşımı Amerikan yaklaşımına göre küçük farklılıklar içermektedir. Sınıflama kriteri olarak kuruluş yeri, büyüklük ve verilen hizmetlerin niteliği göz önüne alınmaktadır.

Sınıflama aşağıdaki gibidir ¹⁵:

- ♦ Büyük yada Lüks Oteller
- ♦ Dört Yıldızlı İş Otelleri

¹⁴ Kathleen M. Iverson, a.g.e. , s. 82-83.

¹⁵ Gerald W. Lattin, a.g.e. , s. 121.

- ◆ Ekonomik İş Otelleri
- ◆ Dağ, Deniz, Göl Resortları
- ◆ Havaalanı Otelleri
- ◆ Country Inns
- ◆ Büyük Tur Otelleri

Görüldüğü gibi Avrupa yaklaşımında sınıflama daha genel yapılmış ama bir çok otel işletmesi türü Amerikan yaklaşımındaki gibi kabul edilmiştir.

Otel işletmelerinin sınıflandırılması, farklı kriterlerden yararlanarak, daha ayrıntılı bir biçimde Tablo 2'deki gibi yapılabilir:

Tablo 2 : Otel İşletmelerinin Farklı Kriterlere Göre Sınıflandırılması

Tarihi Gelişim	Konaklama İhtiyacı	Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantı
◆ Lüks Oteller ◆ Vasat Oteller ◆ Yan Konaklama Tesisleri	◆ Merkezi Oteller ◆ Kıyı Otelleri ◆ Dağ - Spor Otelleri ◆ Kaplıca - Kür Otelleri ◆ Tatil Beldeleri	◆ Havaalanı Otelleri ◆ İstasyon Otelleri ◆ Liman Otelleri ◆ Karayolları Kavşak Otelleri
Hukuksal Durum	Faaliyet Süreleri	Mülkiyet
◆ Turistik Oteller ◆ Turistik Olmayan Oteller	◆ Devamlı Oteller ◆ Mevsimlik Oteller	◆ Özel Mülkiyet ◆ Kamu Mülkiyeti ◆ Karma Mülkiyet
	Ölçek ◆ Küçük Ölçekli ◆ Orta Ölçekli ◆ Büyük Ölçekli	

Kaynak : Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s. 37 - 70.

2634 sayılı “ Turizmi Teşvik Kanunu ” uyarınca çıkarılan “ Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği ”nde otel işletmeleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

**Tablo 3 : Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği
Uyarınca Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Turistik Oteller	Sahip Olunması Gereken Oda Sayısı
1 Yıldızlı Oteller	En az 10 oda
2 Yıldızlı Oteller	En az 20 oda
3 Yıldızlı Oteller	En az 50 oda
4 Yıldızlı Oteller	En az 100 oda
5 Yıldızlı Oteller	En az 200 oda

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde yer alan sınıflandırmada otel işletmeleri sahip oldukları niteliklere göre yıldız almaktadırlar. Tabloda, yalnızca sahip olunması gereken oda sayısına yer verilmiştir. İlgili yönetmeliğin 61-62-63-64-65 nolu maddelerinde, tabloda yer alan otel işletmelerin sahip olması gereken özellikler açıklanmaktadır.

1.2. KALİTE KAVRAMI

Kalite günümüze kadar birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu nedenle yapılan kalite tanımlarından bazılarının ele alınmasında fayda vardır. Kaliteye ilişkin bazı tanımlar aşağıdaki gibi verilebilir:

Jurana kaliteyi, " kullanıma uygunluk " ¹⁶ şeklinde tanımlarken, Taguchi ise, " ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden olduğu minimum maliyet " olarak kaliteyi tanımlamaktadır. P. Crosby'e göre kalite, " bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir" ¹⁷.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği " Kalite, bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür " ¹⁸

¹⁶ J.M. Juran, Frank M. Gryna, *Quality Planning and Analysis*, Third Edition, McGraw Hill International Edition, Singapore, 1993, s. 3.

¹⁷ İbrahim Kavrakoglu, *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, El Company, İstanbul, 1993, s. 12.

¹⁸ Üzeyme Doğan, *Kalite Yönetimi ve Kontrolü*, İstiklal Matbaası, İzmir, 1991, s. 4.

şeklinde bir tanım yaparken ISO 8402 Kalite Sözlüğü'nde ise kalite, " bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır " ¹⁹ şeklinde tanımlanmaktadır.

Kalite, " bir ürün yada hizmette bulunan belli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik özellik ve karakterin bütünüdür " ²⁰ şeklinde de tanımlanabilir.

Görüldüğü gibi, bazı tanımlarda maliyet yönlü bir yaklaşım varken bazılarında tamamen tüketici isteklerinin tatminine dayalı bir yaklaşım bulunmaktadır. Gerçekte kalite ile ilgili tanımların birçoğu temel olarak tüketici isteklerinin tatminine dayalı bir yaklaşım izlediğinden, tüm tanımların ortak noktası olarak tüketicinin tatminini kabul etmek mümkündür.

Kalite kavramı ile birlikte kullanılan ve bir işletmede toplam kalite yönetiminin uygulanmasının temelini oluşturan kalite politikası, kalite yönetimi, kalite sistemi, kalite kontrolü ve kalite güvencesi kavramları birbirinden ufak farklılıklar ile ayrılan kavramlardır.

1.2.1. Kalite Politikası

ISO 8402 Kalite Sözlüğü'nde kalite politikası, " üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönü " biçiminde tanımlanmaktadır ²¹. Kalite politikası, üst yönetimce belirlenmiş genel işletme politikasının uyumlu bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Her otel işletmesinin kendine özgü, herkes tarafından anlaşılabilir, uygulanabilir ve sürdürülebilir, diğer işletme amaç ve hedefleriyle uyumlu bir kalite politikası olmalıdır.

¹⁹ Atilla Bağrıaçık, *Belgelerle Uygulanabilir ISO 9000*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995, s.17.

²⁰ A. Sera Özbaşar, " Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı Toplam Kalite Yönetimi ", *Önce Kalite Dergisi*, Sayı: 11, Nisan 1995, s. 9.

²¹ Atilla Bağrıaçık, a.g.e. , s. 19.

Kalite politikasını üretmek ve uygulamak sorumluluğu üst yönetimden başlamak üzere tüm organizasyona aittir ²².

İşletme yönetimi, kalite politikası ve amaçları ile hedeflerini belirlemeli, dökümanete etmelidir. Belirlenen kalite politikasının işletmenin her düzeyinde anlaşıldığı, uygulandığı ve devam ettirildiği izlenmeli ve bundan emin olunmalıdır.

Kalite politikasında, işletmenin ürün ve hizmet kalitesine bakış açısı, çalışanları ve müşterileri ile ilgili düşünceleri, sürekli iyileştirmeye olan yaklaşımları, kalite ile amaçlanan hedefleri açık ve anlaşılır bir biçimde yer almalıdır ²³.

Otel işletmesinde hazırlanan kalite politikasının gerek yöneticiler gerekse diğer çalışanlar tarafından çok iyi bilinmesi ve benimsenmesi başarının elde edilmesinde temeldir. Çünkü, söz konusu politikayı belirlenen hedeflere taşıyacak olanlar çalışanlardır.

Otel işletmelerinde kalite politikasının oluşturulma süreci temel olarak dört aşamayı içermektedir :

1.2.1.1. Karar

Bu aşamada, otel işletmesinde mal ve hizmetlerin üretiminden turistik tüketicilere sunulmasına kadar geçecek süreç içinde, kalite düzeyleri ile ilgili kararlar adım adım belirlenir. Daha sonra, bu süreçteki her adım için otel işletmesinin kalite hedefleri ile uyum sağlayacak kalite standartları belirlenmelidir. Böylece mal ve hizmetlere kazandırılacak kalite spesifikasyonları da ortaya konmuş olacaktır.

1.2.1.2. Sorunların Tespiti

Bu aşama turistik mal ve hizmetlerin üretim sürecinde ortaya çıkabilecek tüm kalite sorunlarını belirleme amacına yöneliktir. Turistik mal ve hizmetlerin üretim

²² A. Sera Özbaşar, a.g.m. , s. 11.

²³ Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman, " ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ", KOSGEB, MPM Yayını: 543, Ankara, 1995, s. 29-30.

sürecinde var olan yada olası sorunları belirlenerek bunlara ilişkin çözümler ortaya konmalıdır.

Sözgelimi ; hatalı rezervasyonlar, rezervasyon saatinde odaların hazır olmaması ve bu nedenle müşterinin bekletilmesi, odaların kirli olması, odalardaki arızalar ve bildirilmesine rağmen arızaların giderilmemesi, hava koşullandırıcı arızalı olduğu için odanın soğukluğu yada termostat arızaları nedeniyle aşırı sıcaklık, odalarda tarihi geçen bildirilerin bulunması, kahvaltılarının saatinde hazır olmaması, pahalı bir otelde açık büfenin yetersizliği ve daha da çoğaltılabilecek sorunlar belirlenmeli ve çözüm getirilmelidir.

1.2.1.3. Hedef Belirleme

Bu aşamada işletmenin genel yönetim hedefleri belirlenir. Daha sonra işletmenin hedeflerine ulaşmasında engel oluşturacak zayıf yönler tespit edilir. Bu zayıf yönlerin yanında işletmenin güçlü yönleri de belirlenerek ulaşılabilir kalite hedefleri ortaya konur.

1.2.1.4. Dokümantasyon

Kalite politikası ile ilgili çalışmalar tamamlandıktan sonra tüm bunların dokümanlara geçirilmesi gerekmektedir. Kalite politikası yazılı hale getirildikten sonra, belirlenen hedefler konusunda tüm çalışanların bilgi sahibi olmasını ve benimsemesini sağlamak için çalışanlara iletilir. Söz konusu dokümanlar otel işletmelerinin ihtiyaçlarına, büyüklüklerine ve organizasyon yapılarına göre farklı biçimlerde hazırlanabilir. Ancak tüm bu formların ortak noktaları aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- ◆ Başlık (İşletmenin adı,ve belgenin ne amaçla düzenlediğine ilişkin bilgi),
- ◆ Otel işletmesinde kalite politikasına niçin ihtiyaç duyulduğu,
- ◆ Belirlenen kalite politikasının açıklanması,
- ◆ Politika ile belirlenen hareket biçimi,
- ◆ Politikanın ortaya koyduğu sorumluluk ve yetkiler,
- ◆ Eğer kullanılma gereği doğmuşsa teknik terimlerin açıklanması.

Bir otel işletmesinde hazırlanacak sağlıklı bir kalite politikasında yer alması gereken konular ise şu şekilde sıralanabilir ²⁴:

- ◆ **Kaliteye verilen önem** : Eğitim programında kalite çalışmalarının işletmeye ve çalışanlara neler kazandıracağı üzerinde durularak kalitenin önemi vurgulanmalıdır.
- ◆ **Kalite ile öngörülen rekabet düzeyi**: Bu kapsamda işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin rekabet gücü ve rakiplerle karşılaştırılması ele alınmalıdır.
- ◆ **Turistik tüketici ihtiyaçlarının tatmini** : Bu kapsamda işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin en üst düzeyde tüketici tatminini sağlaması için gerekli özellikler dikkate alınmalıdır.
- ◆ **Personel** : Politikanın amacı, personelin yaratıcılığını geliştirmek ve sorumluluk duygusuna sahip olmasını sağlamak, sürekli iyileştirmeye olan katkısının en üst düzeye çıkarılmasını sağlamak amacı ile beceri geliştirme eğitimi vermek ve çalışanlar ile iletişimi açık tutmak olmalıdır.
- ◆ **Kalite iyileştirme** : Kaynakların, öncelikle hataların önlenmesine, hataların ana nedenlerinin tespit edilerek giderilmesine ayrılması temel olmalı ve herkesin katılımı ile kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanmalıdır.
- ◆ **Tedarikçiler** : Politikada, tedarikçilerin de kalite iyileştirme çalışmalarının yararı ve gerekliliğine inanması ve hedeflerini bu doğrultuda belirlemesi, ihtiyaçların sürekli olarak açık ve anlaşılır bir şekilde iletilmesi ve tedarikçilere kalite iyileştirme çalışmaları sırasında her türlü eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmesi temel alınmalıdır.
- ◆ **Mal ve hizmet üretimi** : Her departman sorumlusu, kendi bölümünde kalitenin birinci derecede öneme sahip olduğu bir ortam yaratılmalı, işletmedeki her birey yaptığı iş ile ilgili olarak ürün kalitesinin iyileştirilmesinden ve sürdürülmesinden sorumlu olmalıdır.

²⁴ Rıdvan Bozkurt, Aynur Odaman, a.g.m., s. 30-31.

Kalite politikası, otel işletmesinde kalite çalışmalarının yürütülmesini sağlamak amacıyla yapılan eğitim programları ile tüm çalışanlara aktarılır ve kalite el kitabında yayınlanır.

1.2.2. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, “ genel yönetim fonksiyonun kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümüdür ” ²⁵ şeklinde tanımlanmaktadır. Kalite yönetimi; stratejik planlama, insan kaynaklarının yönetimi ve kalite planlaması gibi faaliyetleri de kapsamaktadır.

İşletme, dolayısıyla kalite yönetimi bölümü, TS-ISO 9000’de belirtilen üç hedefe ulaşmayı amaçlar ²⁶:

- ◆ Üretilen mal ve hizmet kalitesini, tüketicinin belirttiği veya beklentisi olan ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayabilecek şekilde gerçekleştirmek,
- ◆ Amaçlanan kalitenin sürekli olarak gerçekleştirildiği konusunda, kendi yönetimine güven vermek,
- ◆ Tüketicie, satın aldığı mal yada hizmet ile ilgili olarak amaçlanan kalitenin gerçekleştirildiği veya gerçekleştirileceği konusunda güven vermek.

Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan, kalite yönetimine katılmaları gerekmektedir. Kalite planlaması; stratejik planlama, kaynakların tahsisi ve işletilmesi, değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri kapsamaktadır.

1.2.3. Kalite Sistemi

Kalite sistemi, “ kalite yönetiminin uygulanması için gerekli kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler ve kaynaklar bütünü ” ²⁷ olarak tanımlanmaktadır.

²⁵ TS-ISO 9000 , “ Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanma Kılavuzu ”, Aralık 1991, s. 2.

²⁶ Osman Demirdöğen, “ Kalite Yönetimi Açısından TS- ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ”, Verimlilik Dergisi Sayı 4, 1994, s. 41.

²⁷ TS-ISO 9000 , “ Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanma Kılavuzu ”, Aralık 1991, s. 2.

Feigenbaum ise kalite sistemini, “ müşterielerin kalite beklentilerini en ekonomik kalite maliyeti düzeyinde karşılayacak biçimde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki ilişkilerin en uygun biçimde koordinasyonu ile teknik ve yönetsel prosedürlerin işletme düzeyinde yapılmasıdır ” şeklinde tanımlamaktadır.

Otel işletmesinde kalite politikası ve amaçları belirlendikten sonra bunları uygulayacak organizasyon yapısı, yetki ve sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve maddi ve insan kaynaklarından meydana gelen kalite sistemi kurulmalıdır.

Kalite sistemi; açıkça anlaşılabilir ve etkili, iç ve dış müşteri beklentilerini gerçekten karşılayan, sorunlar çıkmadan önleyebilen (proaktif) bir tarzda olmalıdır. Pazarlama işlevinden başlayarak müşteri beklentileri ve isteklerinin tatminine kadar birbirleriyle yakın etkileşimde bulunan tüm aşamaları bir bütünlük içinde kapsamalıdır. Kalite yönetim sistemine ilişkin organizasyon şeması belirlenmeli ve yetki-iletişim hatlarına yeterli kaynak ve personel tahsis edilmelidir. Yürütme usulleri ve kalite sistemine ilişkin tüm işler sistematik ve düzenli olarak yazılı politikalar ve kalite program, kalite plan, kalite el kitapları, kalite kayıtları halinde belgelendirilmelidir ²⁸.

1.2.4. Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Kontrol Anlayışı

Kaoru Ishikawa kalite kontrolünü, “ en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak”²⁹ şeklinde tanımlarken, Japon Endüstriyel Standartları (JIS) ise kalite kontrolünü; “müşterinin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi” olarak tanımlamaktadır.

ISO 9000 standardında ise kalite kontrolü ; “kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleri” olarak yer almaktadır.

²⁸ A. Sera Özbaşar, a.g.m. , s. 11.

²⁹ Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yay. No. 7, Mavi Tanım ve Pazarlama Ltd. , İstanbul, 1995, s. 46.

Kalite kontrolünden amaç, tüketici taleplerini en iyi biçimde karşılayacak ve tatmin edecek özellikteki mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlamaktır. Ancak, kalite kontrolü faaliyetleri ile muayene birbirine karıştırılmamalıdır. Muayene çalışmaları kalite kontrolünün aşmalarından birini oluşturmaktadır.

Kalite kontrol " hataların bulunması " değil " hataların engellenmesi " anlamını taşımaktadır. Kalite kontrol bu çalışmaları, kalite sistemleri ve poredürler ile periyodik olarak gerçekleştirir ³⁰. Kalite kontrol faaliyetleri hataları ayıklamaya değil, işletme içindeki temel noktalarda kontrol, hataların tekrarını önlemeye yönelik çalışmalar ve sistemlerin geliştirilmesi, hataya yol açan faktörlerin belirlenmesi ve faaliyet sürecinden kaldırılması anlayışına yönelmiştir.

Kalite kontrol faaliyetlerinin başarısı işletmedeki üst yöneticilerin, işletme içindeki tüm departmanların ve tüm çalışanların kalite kontrolüne katılması ve gelişmesine yardımcı olmasıyla yakından ilgilidir. Kalite kontrolünün örgütün tüm birimlerinin sorumluluk yüklendiği bir faaliyet görünümünde olması nedeni ile zaman içinde " Toplam Kalite Kontrol " kavramı doğmuştur.

Toplam kalite kontrol, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile örgüt içinde faaliyet gösteren tüm birimlerin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını bir araya getirip koordine eden etkili bir sistemdir ³¹.

Bir otel işletmesinde etkin bir kalite kontrolü için; konaklama, yiyecek-içecek, güvenlik, personel, muhasebe, teknik servis, çamaşırhane ve yardımcı departmanların, diğer bir deyişle, otel işletmesinin içinde bulunan tüm departmanların, turistik tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan kalite seviyesinin yaratılmasındaki katkıları belirlenmeli ve bu katkıların koordinasyonu sağlanmalıdır ³².

³⁰ S.R. Udpa, , Quality Circles Progress Through Participation, Second Edition, Tota McGraw Hill Publishing, New Delhi, 1992., s. 68.

³¹ Bolent Kobu, Endüstriyel Kalite Kontrolü, 2. Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s. 15.

³² Saime Oral, Osman Avşar Kurgun, Özkan Tütüncü, " Turizm Sektöründe Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri " , Standart Dergisi, Sayı: 418, Ekim - 1996, s. 111.

Otel işletmelerinde satılan bir oda, yiyecek-içecek hizmetleri, kat hizmetleri, ön büro, animasyon ve güvenlik hizmetleri ile bir bütün oluşturmaktadır. Bu hizmetlerden herhangi birinde ortaya çıkacak olumsuzluk, sunulan oda çok kaliteli bile olsa, doğrudan hizmetin bütününe yönelecek ve onun kalitesiz olarak nitelendirilmesine yol açacaktır. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin birbirleri ile olan sıkı bağı, bu işletmeler için toplam kalite kontrol anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır.

1.2.5. Kalite Güvencesi

Tüketici ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanabilmesi, diğer bir deyişle, ürünlerin kullanım amacına uygun olabilmesi için, üretim sistemi bir bütün olarak ele alınmalıdır. Pazar araştırması, tasarım, üretim, tesis gibi faaliyetlerin tümü bu kapsamda değerlendirilmelidir. Tüketici tatminini sağlayabilmek için ürünün kalitesini etkileyen tüm faktörler ele alınmalı, incelenmeli ve geliştirilmelidir. Kalite sağlamaya yönelik bu çabalar bütününe sürekli kılınması için "Kalite Güvencesi" nin oluşturulması gerekmektedir³³.

Kalite güvencesi, "bir ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri yerine getirmek amacıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetler bütünü"³⁴ olarak tanımlanmaktadır.

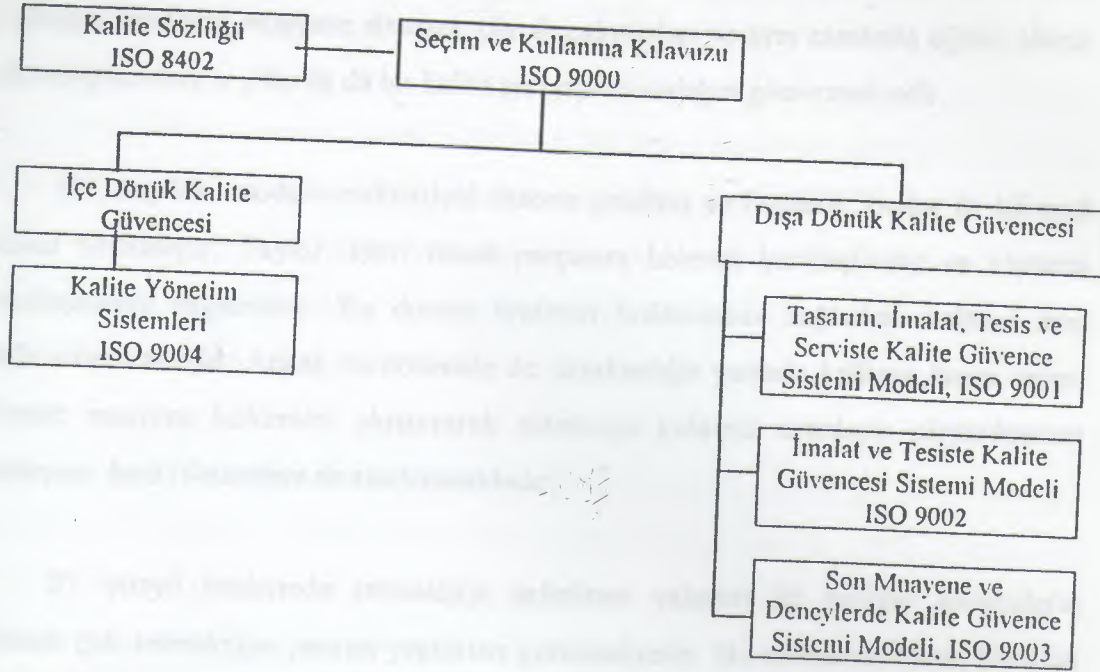
Bir otel işletmesinde kalitenin sağlanması, ürün ve hizmetlerin kalitesinin güvence altına alınması için " kalite güvence sisteminin " kurulması gereklidir. Kalite güvence sisteminin kurulmasında sistemin üstüne kurulacağı kriterler ve sistemin standartları belirlenmelidir. Bu amaçla kullanılan en yaygın sistem standartları " ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları " dır. ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Standartları, kurulacak bir kalite güvencesinin çatısını oluşturmakta ve geliştirilmesine rehberlik etmektedir.

ISO 9000 serisi aşağıdaki standartlardan oluşmaktadır:

³³ Rıdvan Bozkurt, Nilüfer Asil, " Kalite Politikası Oluşturma Süreci ", Verimlilik Dergisi Sayı 3, 1995, s. 35.

³⁴ TS-ISO 9000, " Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanma Kılavuzu ", Aralık 1991, s. 2.

Şekil 1 : ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri



Kaynak: Rıdvan Bozkurt, Nilüfer Asil, a.g.m. , s. 35.

ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistem Standartları otel işletmelerinde üretilen turistik mal ve hizmetlerin standartlarını değil, kurulacak kalite güvencesinin standartlarını ifade etmektedir. Otel işletmeleri arasında ayrım yapılmaksızın tümünde uygulanabilecek bu çatı sistem gerekliliklerini belirlemektedir. Kalite güvence sisteminin kurulması ile otel işletmelerindeki turistik mal ve hizmetlerin üretimi sistematikleştirilecek ve prosedürlere bağlanacaktır. Böylece otel işletmesi faaliyet sürecinde kaliteyi etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve kontrol altına alınması mümkün olacaktır.

1.3. KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Kalite anlayışının tarihçesi incelendiğinde, ilk çağlardan günümüze büyük bir değişim izlenmektedir. İ.Ö. 2156 tarihli Hamurabi Yasasında, “ bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği nedeniyle yıkılır ve ev sahibi ölürse, o usta da öldürülür ” şeklinde kaliteye ilişkin bir madde yer almaktadır. Fenikelilerde muayene elemanlarının kusurlu ürün yapanların elini keserek spesifikasyonlara uygunsuzlukları engelledikleri görülmektedir. Yine İ.Ö. 1450 yılında eski Mısır’da taş blokların dikliğini bir tel ile ölçen muayene elemanlarına rastlanmaktadır.

13. yüzyılda geliştirilen çıraklık ve esnaf loncaları, yönetimin standartlar geliştirmesi, ustaların muayene elemanı olarak çalışmaları ve aynı zamanda eğitici olarak çırakları eğitmeleri, o yıllarda da bir kalite anlayışının varlığını göstermektedir.

19. yüzyılda modern endüstriyel sisteme geçilmiş ve Frederik Taylor ile bilimsel yönetim başlamıştır. Taylor, işleri temel parçalara bölerek basitleştirmiş ve kişilerin uzmanlaşmasını sağlamıştır. Bu durum üretimin hızlanmasını sağlarken kaliteyi aynı ölçüde artıramamıştır. Ancak bu dönemde de, üretkenliğin yanında kaliteye önem veren, bağımsız muayene bölümleri oluşturarak tüketiciye kalitesiz ürünlerin ulaştırılmasını engelleyen, bazı işletmelere de rastlanmaktadır.

20. yüzyıl başlarında teknolojiyi geliştirme çabaları ile birlikte işletmelerin kaliteden çok teknolojiye yatırım yaptıkları görülmektedir. Bu dönemde Henri Ford'un ilk kez kullandığı hareketli montaj hattı ile düşük maliyetli yüksek düzeyde teknik ürünlerin imalatı gerçekleştirilmiştir. Ancak kalitenin zarar gördüğünü düşünen yöneticilerin "muayene elemanı şefliği" unvanını yarattıkları da görülmektedir.

1920-1940 yılları arasında teknolojik gelişme hızlanmıştır. Bu yıllarda Bell System ve Western Electric' de çalışan George Edwards ve Walter Shewart öncülüğünde "Muayene Mühendisliği Bölümü" kurularak kalite kontrol sağlanmaya çalışılmıştır. Yine bu dönemde Edwards'ın ilk kez "Kalite Güvencesi" terimini kullandığı, kalitenin yönetimin sorumluluğunda olması gerektiği ve bu amaçla organizasyon şemasında işletmedeki diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürünün olması gerektiğini belirttiği görülmektedir. 1931 yılında Shewart "İstatistiksel Kalite Kontrol" isimli bir kitap yayınlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı kalitenin gelişimini hızlandırmıştır. Bu dönemde, savaş ile ilgili malzemelerin üretiminin önem kazanması ve bu malzemelerin karmaşık ve narin yapısı, kalite ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Ayrıca savaş nedeniyle kalifiye işgücünün dağılması, çok daha az verimli olan üretimin bir şekilde desteklenmesi gereğini ve belirli standartların oluşturulması zorunluluğunu doğurmuştur. Bunun

sonucunda da “ İstatistiksel Süreç Kontrol ” önem kazanmış ve “ Kalite Kontrol Mühendisliği ” kavramı ortaya çıkmıştır ³⁵.

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) kurulmuş ve derneğin başkanı olarak seçilen Edwards'ın “ kalite kontrolü oluşturmak için gerekli düzenlemeleri yapmayan bir işletme, rekabet edemeyeceği bir durumla karşı karşıya kalacaktır ” şeklindeki yorumu ile kalite kavramları hızlı bir şekilde genişlemeye başlamıştır ³⁶.

Savaşı kazanan Amerika'da, savaşın bitimiyle birlikte ortaya arz açığı çıkmıştır. Yaşamın her alanındaki ürünlere olan talebin artışı, kalitenin yine bir tarafa itilmesine ve daha büyük miktarda üretimin önem kazanmasına neden olmuştur. Buna karşın, o günlerde kalitesiz ve ucuz ürünleri ile tanınan Japonya'da bir kalite devrimi başlamıştır. 1950 yılında A.B.D.'den Dr. W. Edwards Deming, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiş ve bir dizi konferans vermiştir. Deming'in öğretileri ile Japonya'da kalite, verimlilik ve rekabet gücü bakımından hızlı bir ilerleme olmuştur. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından 1951 yılında ilk Deming Ödülü verilmiş ve bu ödüller her yıl Japonya'da kalite konusunda en iyi performansı gösteren işletmeye verilmektedir.

1956 yılında Feigenbaum “ Toplam Kalite Kontrol ” isimli kitabını yayınlamış ve kalite kontrolü işletmelerin tüm alanlarına yaymıştır. Bu döneme kadar kaliteye ilişkin çalışmalar, önlemeye değil düzeltmeye yöneliktir. Bundan sonra A.B.D.'de Hizmet Endüstrisinde Kalite Güvence Sistemi; otellerde, bankalarda, kamu kuruluşlarında ve diğer hizmet işletmelerinde kullanılmaya başlanmıştır.

1970 sonrası Amerikan işletmelerinin ürünleri Japonların kalitesi artan ürünlerinin rekabeti ile karşılaşmıştır. Tüketicilerin artan kalite talepleri A.B.D.'de ,hizmet işletmeleri de dahil olmak üzere, işletmelerin tüm departmanlarında kalitenin odaklanmasına neden olmuştur.

³⁵ İbrahim Kavrakoğlu ,a.g.e., s. 11.

³⁶ Rıdvan Bozkurt, “ Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi ”, Verimlilik Dergisi,Sayı: 3, 1994, s. 117.

1987 yılında Uluslararası Standartlar Örgütü' nün oluşturduğu " ISO 9000 Kalite Güvence Serisi Standartları " tüm dünyaya yayılan bir kalite güvence sistemleri anlayışını başlatmıştır. Ülkemizde de TSE bu standartları aynı yıl birebir çevirerek yayınlamıştır. Dünyadaki bir çok ülke bu standartları kendi diline çevirerek yayınlamıştır³⁷.

Kalite güvence sistemlerine ilişkin bu gelişmelerin ardından toplam kalite yönetimi kavramı gündeme gelmiştir. Toplam kalite yönetimi kavramı kalite anlayışının günümüzde ulaştığı son nokta olarak kabul edilebilir. Bu anlayış, tüm faaliyetlerin müşteri odaklı olarak sürdürülmesi ve sürekli gelişim üzerine kurulu çağdaş bir yönetim biçimini hedeflemektedir.

Tablo' da kalitenin evrimindeki kilometre taşları listelenmektedir.

Tablo 4: Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları

1931	W. SHEWHART: İstatistiksel kalite Kontrol (ABD)
1940	STANFORD SEMİNERLERİ (ABD)
1950	E. DEMİNG'in seminerleri (Japonya)
1951	' DEMİNG' KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya)
1952	' Kalite Kontrol ' dergisi (Japonya)
1954	J. JURAN: ' Kalite Yönetimin Sorumluluğudur ' (ABD)
1954	Ulusal Radyo İle Japonya'da Kalite Eğitimi Yayınları
1956	A. FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1960	G. TAGUCHI: İstatistiksel deney tasarımı (Japonya)
1961	K. ISHIKAWA: Formenler İçin K.K. Dergisi (Japonya)
1962	K. ISHIKAWA: Kalite Çemberleri (Japonya)
1969	KOBE STEEL: Quality Function Deployment (Japonya)
1970	S. SHINGO: Poka-Yoke (Japonya)
1970	G. TAGUCHI: Quality Loss Function (Japonya)
1976	T. OHNO: Toyota Just In-Time Sistemi (Japonya)
1980	G. TAGUCHI: Robust Design (Japonya)
1990 ve ötesi...	YARATILAN KALİTE

Kaynak: İbrahim Kavrakoglu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları No.2, İstanbul, Nisan 1994, s. 32.

Tabloda kalitenin gelişimi, kalite konusunda yaptığı çalışmalarla birer kalite kilometre taşı sayılan bilim adamlarının isimleri ile anılmıştır. Şekil 2'deki yaklaşım ise kalitenin evrimini faaliyetlerin temelinde dönemsel olarak ele almaktadır. Bu evrim süreci

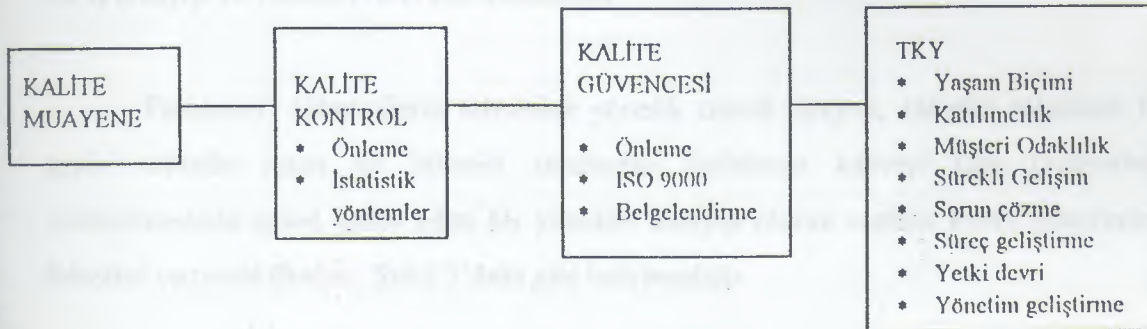
³⁷ Atilla Bağrıaçık, a.g.e., s. 13.

kalite muayene ile başlamakta ve günümüz kalite yaklaşımını ifade eden toplam kalite yönetimi ile son bulmaktadır.

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüzdeki rekabetçi ortamda değişen koşullara adapte olarak, kendini geliştirerek, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında yakalayıp, varolan boşlukları doldurarak hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen işletmeler için çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimi, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta ötesinde bir yaşam tarzıdır. Bu noktada toplam kalite yönetimi diğer yönetim anlayışlarından ayrılır³⁸. Şekil 2'de bu farklılığın doğmasına neden olan gelişim süreci görülmektedir.

Şekil 2: Kalite Anlayışının Evrimi



Kaynak: İsmail Türkmen, "Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995, s. 146.

Şekilden de görüldüğü gibi kalite muayene ile başlayan kalitenin evrimi, önleme ve istatistik yöntemlerin ağırlık kazandığı kalite kontrol dönemine geçiş yapmıştır. Bu dönemi önleme ve ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının önem kazandığı aşama izlemektedir. Bu dönemde kalitenin belgelendirilmesi ve faaliyetlerin belirli prosedürlere bağlı olarak sürdürülmesi büyük önem kazanmıştır. Bu evrimin günümüz kalite anlayışını ifade eden son kısmı müşteri odaklılık, sürekli gelişim ve yönetim geliştirme gibi ilkelere dayalı olarak kurulan 'Toplam Kalite Yönetimi' dir.

³⁸ Murat H. Polat, İbrahim H. Yılmaz, Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi, Power Kitap Serisi 3, 1995, s. 12.

Toplam kalite yönetimi, “ tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetimdir ” ³⁹.

1.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi

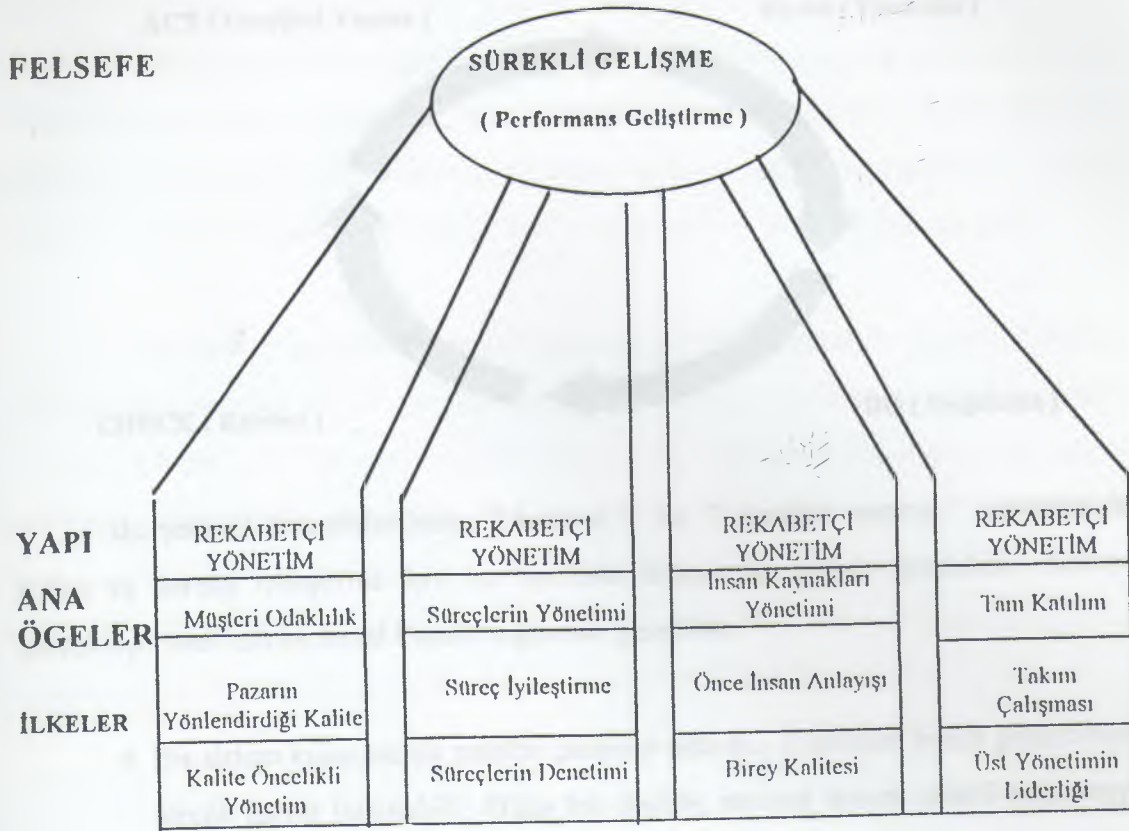
Toplam Kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekte doğacak beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı söz konusudur ⁴⁰.

Tamamen tüketicilerin tatminine yönelik olarak işleyen, tüketici tatminini her şeyin üstünde tutan ve tüketici tarafından belirlenen kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesinde temel kabul eden bir yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetiminin felsefesi ve temel ilkeleri Şekil 3’deki gibi belirlenebilir

³⁹ Murat H. Polat, İbrahim H. Yılmaz, a.g.e. , s. 13.

⁴⁰ Hüseyin Özgen, Halil Savaş, “ Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi ”, Standart Dergisi, Şubat 1997, s. 84.

Şekil 3: Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri



Kaynak: İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, " Toplam Kalitenin Kapsamı ", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 1994, s. 13.

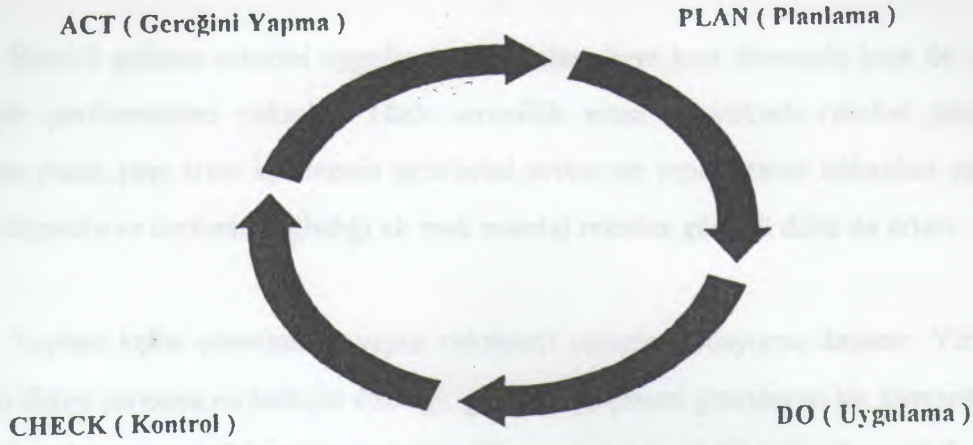
Şekilde de görüldüğü gibi ' Sürekli Gelişme ' toplam kalite yönetiminin temel felsefesini oluşturmaktadır. Sürekli gelişme, bulunulan durum yada ulaşılan düzey ne olursa olsun, onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek, geliştirmek anlamına gelmektedir.

'Sürekli gelişme ' kavramı ilk olarak Shewart tarafından ortaya atılmış ve Japonya'da 'Kaizen' adı altında başarılı uygulamaları görülmüştür. Sürekli gelişme yoluyla statik yönetim anlayışı dinamik hale getirilmiş ve bir geri besleme halkası ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir. Bu çevrimi Shewart " Plan - Do- Check - Take Corrective Action (PDCA)" şeklinde ifade etmiştir ⁴¹.

Shewart tarafından ortaya çıkarılan ve daha sonra Japonların 1950 yılında " Deming Çevrimi " olarak yeniden isimlendirdikleri " sürekli gelişme çevriminin " aşamaları kısaca aşağıdaki gibi incelenebilir :

⁴¹ İbrahim Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, s. 38.

Şekil 4 : Sürekli Gelişme Çevrimi



Bu çevrimi dinamikleştiren , “ kontrol ” ve “ gereğini yapma ” aşamalarıdır. Kalıcı ve sürekli iyileştirme için bu çevrimin bütünü ile tekrarı gereklidir. Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir ⁴² :

- ◆ Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da , o sisteme ilişkin geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Diğer bir deyişle, mevcut durum yeterli bulunmayıp sürekli olarak daha ileri götürmek temel alınmalıdır.
- ◆ Bir işletmenin en değerli varlığı insan kaynağıdır. Tüm çalışanlar bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirilmelidir.
- ◆ Problem çözme teknikleri yaygın olarak kullanılmalıdır. İşletmelerde karşılaşılan problemlerin birçoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Ancak, bu teknikler tüm çalışanlara öğretilmelidir.

Sürekli gelişmenin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir ⁴³:

- ◆ İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- ◆ İşletme çalışanlarının aynı hedef ve amaç doğrultusunda çalışması sağlanır.
- ◆ Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli şekilde yerine getirirler.
- ◆ Etkileşim içinde bulunan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözülür.
- ◆ Çalışanların bilgi ve becerileri gelişir ve motivasyon artar.

⁴² İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s. 13.

⁴³ Jale Gür, Kalite Maratonu, ASİAD-KOSGEB Yayınları , Ankara, 1996, s. 31.

- ◆ Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Sürekli gelişme sürecini uygulayan bir işletme hem kısa dönemde hem de uzun dönemde performansını yükseltir. Hızlı verimlilik artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar payı artışı işletmenin gelirlerini artırır ve yeni yatırım imkanları yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj rekabet gücünü daha da artırır.

Toplam kalite yönetiminin yapısı rekabetçi yönetim anlayışına dayanır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği, giderek çerçevesi genişleyen bir küreselleşme hareketi ve bunun getirdiği ezici rekabettir. Bir yandan teknolojik imkanların olağanüstü gelişmesi, diğer yandan uluslararası ilişkilerin genişlemesi mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu hareketlilik doğal olarak tüm işletmeleri yeni bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. Böylece işletmeler daha önce hakimiyet kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuşlardır ⁴⁴.

Rekabetin günlük yaşantımıza girdiği bu ortamda işletmelerin ayakta durabilmeleri sahip oldukları rekabet gücüne bağlıdır. Rakiplere kıyasla kalite, maliyet ve hız üstünlüğü işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde, maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da getirir. Kaliteyi doğru şekilde sağlamanın temel yöntemi de toplam kalite yönetimidir.

Toplam kalite yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, geleceğe yönelik karar ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede yapılmasını öngörür ⁴⁵.

1.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

Toplam kalite yönetimi anlayışı müşteri odaklılık, süreç yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi ve tam katılım ilkeleri üzerine kurulmuştur. Otel işletmelerinde

⁴⁴ İbrahim Kavrakoglu, Kalite Cep Kitabı, KalDer Yayınları No: 3, İstanbul, Aralık 1994, s. 7.

⁴⁵ İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, "Toplam Kalitenin Kapsamı", a.g.m., s. 14.

oluşturulacak toplam kalite yönetimi sistemlerinin başarısı ancak bu ilkelere bağlı kalınması ile mümkün olacaktır. Sözü edilen ilkelerin oluşturulması ve uygulanması; işletmelerin pazardaki kalite anlayışlarını izlemesi, faaliyet süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, önce insan anlayışı ve takım çalışmaları ile desteklenmelidir. Üst yönetimin tüm bu çalışmaları öncelikle benimsemesi ve liderlik gereklerini yerine getirmesi gereklidir.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili ilkelerin oluşturulması amacıyla gerçekleştirilmesi gerekli faaliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz :

1.4.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı olmak, müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün yada hizmetlerin sunulması için amaçlanan bir süreci ifade eder. Müşteri tatmini kapsamında, müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmete yönelik görüşleri ele alınmalıdır.

Toplam kalite yönetimine ilişkin tüm tanımların merkezinde “ müşteri tatmini ” yer alır. Bu durumda öncelikle bir işletmenin müşterilerinin kimler olduğu belirlenmelidir. Müşteri kavramı toplam kalite yönetiminde iki anlam taşımaktadır: iç müşteri ve dış müşteri.

İç müşteri, işletmede çalışan her bireydir. Çünkü her personelin sunacağı hizmet kalitesi, hizmetin üretildiği süreç içerisinde , bir önceki personelin performansına bağlıdır. Bu nedenle, her personel kendinden sonra hizmetin sunulmasına katkıda bulunacak personeli bir müşteri olarak algılamalıdır. Bunu en iyi örneği, bir oteldeki mutfak ve restoran departmanı arasındaki karşılıklı ilişkinin önemidir ⁴⁶.

Dış müşteri ise , doğrudan tüketiciler ve dağıtım mekanizması içinde yer alan tüm araçlardır. Genel olarak müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri satın alan kişi,

⁴⁶ Şeyhmus Baloglu, “ Total Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, Anatolia, Eylül 1994 , s. 36.

olarak tanımlanır. Bu durumda insanlar, ancak işletmenin mal ve hizmetlerini satın aldığı zaman müşteri konumuna gelmektedir. Oysa müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden haberdar olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkestir ⁴⁷.

Müşteri tatmini, müşterinin kendi fayda tanımına göre odaklaştırdığı hizmeti denerken yaşadığı binlerce küçük olayı (hizmet halkalarını) algılaması ve bunun sonucu verdiği yargıdır. Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterilerin isteğini karşılayacak farklılığı yaratacak stratejiler de önem kazanmıştır. Bu farklılık arayışları tasarımda, kalitede, satış sonrası hizmetlerde, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, kendini göstermiştir. Hatta, yoğun rekabette işletme, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir. Rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlayabilmek için de “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gereklidir ⁴⁸.

1.4.2.2. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli süreç yönetimi ve geliştirme” ilkesi, toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan “kaizen” in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın işletme bünyesinde hayata geçirilmesi, işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir.

Otel işletmelerinde süreç yönetimi ve süreç geliştirme çalışmalarının temel hedefi süreçlerdeki değişkenliğin azaltılması ve süreç süresinin düşürülmesidir. Otel işletmelerinde süreç geliştirme kapsamında finansman, satınalma ve pazarlama gibi faaliyetler üst yönetim tarafından fonksiyonlar arası ilişkiler dikkate alınarak koordine edilmeli ve bu ayrı süreçler arasında bir sinerji yaratılmalıdır. Bu amaçla öncelikle bu

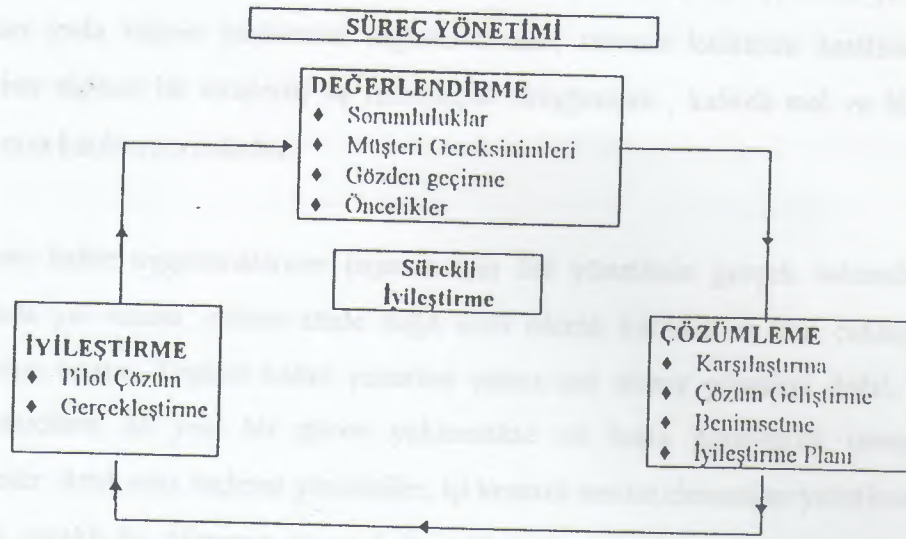
⁴⁷ İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi , “ Müşteri Tatmini ”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık ,İstanbul , 1994, s. 264.

⁴⁸ İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi , “ Toplam Kalitenin Kapsamı ”, s. 14.

süreçler tanımlanmalı, hatalar belirlenmeli ve gerekli ise düzeltici faaliyetlerin neler olacağı belirlenerek uygulamaya konmalıdır.

Otel işletmelerde süreç yönetimi üç temel aşamada izlenebilir:

Şekil 5 : Süreç Yönetiminin Aşamaları



Kaynak: Harun Taşkın, Osman Taylan, "Değişim Mühendisliği Toplam Kalitenin Alternatifi Olabilir mi?", I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Ankara, 12-13 Ekim 1995, s. 776.

Bu temel aşamalar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

- ◆ **Değerlendirme** : Bu kapsamda, otel işletmesinin iç ve dış müşterilerinden toplanacak veriler yardımı ile, süreçlerde bulunan sorunlar belirlenmeye çalışılır. Örneğin, yapılacak anketler ve görüşmeler yardımı ile gerek turistik tüketicilerin gerekse iş görenlerin sunulan animasyon hizmetleri konusundaki düşünceleri alınır. Bu verilerden yararlanarak sürece ilişkin şikayetler ve sorunlar ortaya konur.
- ◆ **Çözümleme** : Bu aşamada, toplanan verilerin büyüklüğü ile orantılı olarak, gerekli ise istatistik yöntemler de kullanılarak, sorunlar incelenir. Kimi zaman, diğer işletmelerdeki uygulamalarla karşılaştırmalar yapılması gereklidir. İyileştirme için animasyon programlarında yapılması gerekli değişiklikler ortaya konur.

- ◆ **İyileştirme** : Bu aşamada animasyon programlarında yapılması düşünülen değişiklikler gerçekleştirilir ve uygulamaya geçirilir.

1.4.2.3. Tam Katılım

İşletmede toplam kalite yönetiminin başarısı , tüm çalışanların ve özellikle de üst yönetimin katılımı ile mümkün olmaktadır. Mal ve hizmet üretim süreci içerisinde yer alan bir departman yada kişinin katılımının sağlanamaması, ürünün kalitesini azaltacaktır. İşletmedeki her sürecin bir müşterisi ve tedarikçisi olduğundan , kaliteli mal ve hizmet sunumu için tam katılım zorunludur.

Toplam kalite uygulamalarının başarısı için üst yönetimin gerçek anlamda bu süreç içerisinde yer alması, sadece sözle değil aktif olarak katılımı ve tüm çalışanlara liderlik yapması şarttır. Toplam kalite yönetimi yalnız üst düzey yönetimi değil, orta kademe yöneticilere de yeni bir görev yüklemekte ve hatta görevlerini temelden değiştirmektedir. Artık orta kademe yöneticiler; işi kontrol yerine elemanları yetiştirme ve geliştirme, işi sürekli bir öğrenme süreci haline dönüştürme, talep etme yerine gerekli şartları sağlama, grup çalışmalarına bir uzman olarak katılma gibi görevler üstlenmektedir⁴⁹.

Toplam kalite yönetimi, işletmeyi bir toplum olarak görür ve işletmedeki tüm çalışanların bir fikrinin ve amacının olduğunu temel alır. Yönetimin görevi ise, genel amaca ulaşmak için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. Bu amaçla, üst yönetimin üstleneceği liderlik fonksiyonları;

- ◆ Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- ◆ Çalışanları yetkilendirmek,
- ◆ Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- ◆ Güçsüzlük yönelimi

şeklinde sıralanabilir⁵⁰.

⁴⁹ Arnold Hornfeld, " Toplam Kalitenin Önemi ", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 1994, s. 50.

⁵⁰ Thomas H. Lee, " Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik ", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1995, s. 18.

İşletmede katılımcılığın güçlendirilmesi için bir dizi uygulamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

- ◆ Etkin bir iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işleri ve işletme ile ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde iletilmesi.
- ◆ İşletme yönetiminin her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması.
- ◆ Yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması ve bu vasıfların geliştirilmesi. Çalışanlar arasında resmi olmayan liderlerin yetiştirilmesi.
- ◆ Çalışanların kendi işleri ile ilgili karar alma mekanizmalarına katılımlarının teşvik edilmesi, sorumluluk alma konusunda güçlendirilmeleri ve desteklenmeleri.
- ◆ Performansa dayalı ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi.
- ◆ İç müşteri kavramının geliştirilmesi yolu ile, işletme içi departmanlar, takımlar ve bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi.
- ◆ İşletme içi rekabet anlayışı yerine takım çalışması ruhunun geliştirilmesi. İşletmede her düzeyde küçük grup faaliyetlerin oluşturulması, takım çalışmalarına önem verilmesi ve dolayısıyla sorumluluk ve yetki paylaşımının sağlanması.

İşletmede tam katılımın sağlanması ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılabilir. Bu yolla, tüm departmanların uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır.

1.4.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi (Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi)

Turistik mal ve hizmet üretiminin büyük bir bölümünün insanlar tarafından gerçekleştirilmesi ve üretim sürecine dış müşterilerin yoğun katılımı , otel işletmesi için insan kaynağının önemini artırmaktadır.

İnsana saygının tamamen gerçekleştirildiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir. İnsanlık kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanların kendi iradeleri vardır ve işleri,

başkaları tarafından yapmaları söylenmeden, kendi istekleri ile yapabilirler. İnsanı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir. Bir işyerinde kalite kontrol çemberi etkinliklerini harekete geçiren temel düşüncelerden biri, “ insana saygı duyulan bir işyeri yaratmak ” düşüncesidir ⁵¹.

Bir işin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware) gerçekleştirilecek bir işin temel öğeleridir. Toplam kalite yönetiminde önce insan anlayışı her şeyden önce gelir, donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Toplam kalite yönetimi “ insana kaliteyi işlemek ” düşüncesi üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir işletme mal ve hizmet üretiminde de kaliteyi sağlayacaktır ⁵².

İşletmede kaliteden tüm çalışanlar sorumludur. Bu nedenle, kalitenin sağlanması ve müşteri tatmini için önce birey kalitesinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için; çalışanların motive edilmesi, yönlendirilmesi, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim programlarının düzenlenmesi, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve onların ön planda tutulduğunu gösteren sistemlerini geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin işlevidir.

1.4.3. Klasik Kalite Kontrol İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

Kalite anlayışı, hataların ortaya çıkarılması temeline dayanan muayene yaklaşımından sürekli gelişme anlayışına dayanan toplam kalite yönetimi yaklaşımına ulaşmıştır. Bu değişim süreci içerisinde kaliteye bakış açısı değişmiş ve sorunların giderilmesi yaklaşımı yerini müşterinin tam tatmininin sağlanması anlayışına bırakmıştır (Tablo 5).

⁵¹ Kaoru Ishikawa, a.g.e., s.114.

⁵² Masaaki Imai, Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success, Çeviri: BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. A.Ş. ,ONK Ajans, 1994, s. 41.

Tablo 5: Kalitede Kimlik Değişiminin Genel Hatları

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	MUAYENE	İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel Prensip	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, işletme	Süreç ve insan odaklılık; sürekli gelişme
Kaliteye Bakış Açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve islenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde kalite'nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Metot	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite Profesyonellerinin Rolü	Muayene, çeşitleme, hesaplama	Meseleyi tespit ve istatistiksel metotların uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kaliteden Kim Sorumlu	Muayene departmanı	Üretim ve mühendislik departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
Temel Yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, "Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994, s. 10.

Kalite kavramının değişim süreci içinde temel ilkeler, hedefler, yöntemler ve sorumlularda farklılaşmıştır. Kalite, bir kontrol faaliyeti olarak algılanırken bu anlamda kalitenin yaratılmasının kontrol departmanlarına ait olduğu kabul edilmiştir. Ancak, yaşanan gelişmeler kaliteyi bir sistem ve hareket tarzı noktasına taşıdığına, kalitenin yaratılmasının işletme içinde bulunan tüm departmanlara ait olduğu kabul edilmiştir.

Kalite gelişiminin temel aşamaları olan istatistiksel kalite kontrol ve toplam kalite kontrolü, toplam kalite yönetimi kavramlarının oluşmasına yardımcı olmuştur. Muayene anlayışına dayalı ilk yaklaşımlar istatistiksel kalite kontrolü ile kontrol, toplam kalite kontrolü ile de koordinasyon sağlanması biçiminde şekillenmiştir. Yine kalite sorumlularının ortaya konulmasında ilk yaklaşımlar sadece kontrol departmanını işaret ederken, istatistiksel kalite kontrol anlayışı üretim mühendislerini ve daha sonra toplam kalite kontrolü anlayışı işletmedeki üst yönetimi ve tüm departmanları belirlemiştir.

Tablo 5' de temel yaklaşımlar açısından gelişme irdelendiğinde kalite kontrol yerine daha dinamik ve yaratıcı bir anlayış olan yaratılan kalite noktasına ulaşıldığı açıkça görülmektedir.

1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Oluşturulmasında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQA) Kriterleri

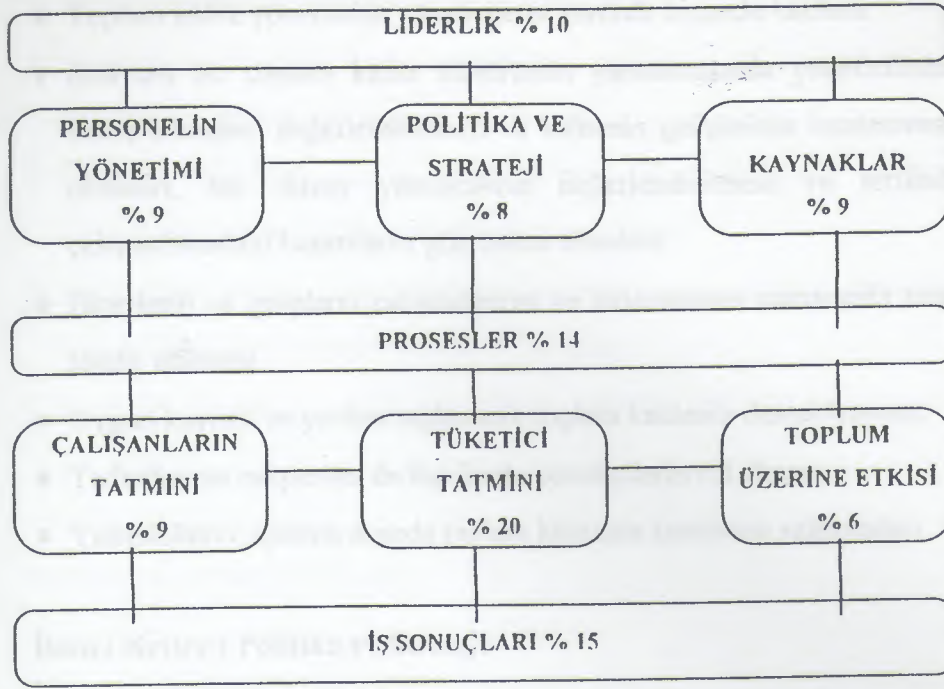
İşletmelerin ulusal ve uluslararası platformda başarılı olabilmesi ve başarılı uygulamaların ülke çapında yaygınlaştırılabilmesi için çeşitli "Kalite Ödülü Programları" düzenlenmeye başlanmıştır. Bu alanda ilk örnek, Japonya'da 1951 yılından beri uygulanan "Deming Ödülü"dür. A.B.D.'de 1987 yılında "Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü" uygulamasına başlanmıştır. Avrupa'da, 1988 yılında kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Avrupa Kalite Ödülü yarışmasını düzenlemektedir. Ülkemizde ise TÜSİAD ve KALDER ortak girişimi ile Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın geliştirdiği model örnek alınarak 1992'de "TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli" oluşturulmuş ve 1993 yılında ilk "Ulusal Kalite Ödülü" verilmiştir.

Bu ödüllerin ortak amacı, çağdaş yönetim teknikleri uygulanarak işletmelerin rekabet gücünün artırılması ve toplam kaliteyi bir felsefi düşünce olmaktan kurtarıp kıyaslamaya esas alınabilecek somut yaklaşımların ve ölçülebilir bir modelin oluşturulmasıdır⁵³.

İşletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına temel teşkil etmesi amacı ile ülkemizde de kullanılan EFQM Toplam Kalite Modeli'nin kriterleri aşağıda incelenmiştir. Her işletmenin kendine has bir yapısı olsa da, bu model bir işletmeye yada işletmenin bir bölümüne geniş çapta uygulanabilecek genel alt-yapı kriterlerini içermektedir. Toplam Kalite Yönetiminde Avrupa Modeli'nin temel kriterleri Şekil 6'da gösterilmektedir.

⁵³ Ali Rıza Orçunus, " Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli ", Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 68.

Şekil 6 : EFQM Toplam Kalite Yönetimi Modeli



Kaynak : Cesar Camison, " Total Quality Management in Hospitality: An Application of The EFQM Model ", Tourism Management, Vol.17, No.3, ,Vlsevier Science Ltd. ,Great Britain, 1996, s. 192.

Şekilden de görüldüğü gibi, Avrupa modelindeki en önemli üç kriter; iş sonuçları, prosesler ve müşteri tatminidir. Sistem tamamı ile müşteri tatminin sağlanmasına yöneliktir. Modelde ifade edildiği gibi, toplam kalite çalışmalarının başarıya ulaşması ilk olarak yönetimin kabul etmesine bağlıdır. Model bunun önemini vurgulamak üzere liderlik kriterini benimsemektedir . Aşağıda Avrupa Toplam Kalite Yönetimi temel ilkeleri sırası ile açıklanmaktadır ⁵⁴ :

Birinci Kriter: Liderlik

İşletmeyi toplam kaliteye ulaştırmada tüm yöneticilerin, toplam kaliteyi sürekli gelişim için işletmenin temel süreçleri olarak telkin etmesi, işletmesi ve yansıtması anlamını taşır.

⁵⁴ EFQM, Self Assesment Guidelines For Companies, Belgium, 1995, s. 8 - 30.

Bu kritere ilişkin olarak göz önüne alınması gerekli konular şunlardır:

- ◆ Toplam kalite yönetimine yöneticilerin görünür biçimde katılımı.
- ◆ İstikrarlı bir toplam kalite kültürünün yaratılmasında yöneticilerin, toplam kalite bilincinin değerlendirilmesi ve kalitenin gelişiminin incelenmesi ile ilgili olmaları, her düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ve terfiinde kalite çalışmalarındaki başarılarını göz önüne almaları.
- ◆ Bireylerin ve grupların çalışmalarının ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi.
- ◆ Uygun kaynak ve yardım sağlanarak toplam kalitenin desteklenmesi.
- ◆ Tedarikçi ve müşteriler ile ilişkilerde yöneticilerin rol alması.
- ◆ Yöneticilerin, işletme dışında toplam kalitenin tanıtımını sağlamaları.

İkinci Kriter : Politika ve Strateji

Bu kriter, işletmenin başarıyla tamamladığı amacı, değerleri, geleceği görüşü (vizyonu) ve stratejik yönetim ve hareket tarzını ifade eder.

Bu kapsamdaki temel alt başlıklar aşağıdaki gibidir:

- ◆ Toplam Kalite anlayışının işletmenin politika ve stratejilerinin belirlenmesinde temel alınması.
- ◆ Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun ve kapsamlı bilgiler temel alınarak politika ve stratejilerin oluşturulması
- ◆ Politika ve stratejilerin işletmenin tümüne uygulanması .
- ◆ Politika ve stratejilerin tüm çalışanlara iletilmesi .
- ◆ İşletmenin politika ve stratejilerinin düzenli olarak güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi .

Üçüncü Kriter: İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu kriter kapsamında işletmenin, işlerin sürekli iyileştirilmesi için çalışanların potansiyelini nasıl harekete geçirdiği ve kullandığı yer alır.

Bu kapsamda üzerinde durulması gereken konular aşağıdaki gibidir :

- ◆ İnsan kaynaklarının planlanması ve geliştirilmesi .
- ◆ İşe alma, eğitim ve kariyer yükseltme süreçleri ile çalışanların hüner ve yeteneklerinin korunması ve geliştirilmesi .
- ◆ Hedefler üzerinde birey ve grupların fikir birliğinin sağlanması ve performansların sürekli olarak gözden geçirilmesi.
- ◆ çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımlarının desteklenmesi ve uygun faaliyetleri üstlenmelerinin sağlanması .
- ◆ Etkin bir iletişimin (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişimin) sağlanması .

Dördüncü Kriter : Kaynaklar

Bu kriter kapsamında işletmenin kaynaklarını strateji ve politikalarını desteleyecek biçimde etkin kullanması, koruması ve dağıtımı incelenir.

- ◆ Finansal kaynakların yönetimi.
- ◆ Bilgi kaynaklarının yönetimi .
- ◆ Tedarikçiler, malzemeler, binalar ve teçhizatın yönetimi.
- ◆ Varolan teknolojinin uygulanması, alternatif ve yeni teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi .

Beşinci Kriter : Süreçler

Süreçler,amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Bu kriter kapsamında işletmenin faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesinde süreçleri nasıl belirlediği, gözden geçirdiği ve gerektiğinde nasıl düzenlemeler yaptığı incelenir:

- ◆ Işletmenin başarılı olmasında kritik süreçlerin etkisinin belirlenmesi.
- ◆ Süreçlerin sistematik olarak yönetilmesi .
- ◆ Süreçlerin g zeden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi.

- ◆ Süreçlerin geliştirilmesinde çalışanların yenilikçi hareketlerinin ve yaratıcı yeteneklerinin harekete geçirilmesi.
- ◆ Süreç değişikliklerinin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi.

Altıncı Kriter : Tüketici tatmini

Bu kriter kapsamında işletmenin dış tüketicilerini tatminine ilişkin faaliyetleri incelenmektedir.

Bu kriter kapsamında incelenecek konular;

- ◆ İşletmenin ürün ve hizmetleri konusunda tüketici algılamalarının belirlenmesi , değerlendirilmesi ve bunlara uygun mal ve hizmet üretimi,
- ◆ Tüketici tatminine ilişkin göstergelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, şeklindedir.

Yedinci Kriter : Çalışanların Tatmini

Bu kriter kapsamında, işletmenin çalışanların istek ve beklentilerini karşılamadaki başarısı incelenir. Bu amaçla;

- ◆ Çalışanların işletmeyi algılama biçimlerinin, işgücü analizleri, odak gruplar, öneri sistemi, yıllık değerlendirmeler vb. kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesi.
 - ◆ Çalışanları motive edici, tatmin edici faktörlerin belirlenmesi ve tam katılımın sağlanması.
- önem kazanmaktadır.

Sekizinci Kriter : Toplum Üzerindeki Etki

Bu kriter kapsamında, işletmenin toplumun istek ve beklentilerini geniş çapta karşılayabilme yeteneği incelenir. Bu anlamda, işletmenin yaşam kalitesi, çevresel ve global varlıkları korumaya ilişkin yaklaşımları ve işletmenin kendi bünyesinde sahip olduğu yöntemleri göz önünde bulundurulur.

Bu kriterin alt başlıkları ise şu şekilde sıralanabilir:

- ◆ Toplumun işletmenin faaliyetlerine yönelik algılamalarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi . Bu konuda araştırmalar, haberler, medya, halk toplantıları vb. kaynaklardan yararlanılarak, toplumun işletme hakkındaki kanılarının incelenmesi.
- ◆ İşletmenin toplum üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik göstergelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi.

Dokuzuncu Kriter: İş Sonuçları

Bu kriter ile işletmenin, planladığı iş amaçlarını ve işletme içindeki finansal yada başka çıkarları olan kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmesine ilişkin başarısı incelenir.

Kriterin alt başlıkları şu şekilde sıralanabilir :

- ◆ İşletmenin finansal göstergelerdeki başarısının incelenmesi.
- ◆ İşletmenin finansal olmayan göstergelerdeki başarılarının incelenmesi.

Avrupa kalite modeli, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça ayırt edilmesine, personel, prosesler ve sonuçlar arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmaya imkan verir. Prosesler; bir işletmenin, sonuçları elde etmek amacıyla, çalışanların yeteneklerini geliştirmede ve ortaya çıkarmada kullandığı araçlardır. Bu nedenle, prosesler ve çalışanlar sonuçları sağlayan temel unsurlardır.

Bu model, kalitenin başarılabilmesi için liderliğin vurgulandığı bir yönetim sistemi oluşturur, izlenecek politika ve stratejileri belirler, personel ve kaynak yönetimini geliştirir ve rekabet avantajı sağlayan tüketici memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, olumlu sosyal etki ve bazı ekonomik sonuçlarda mükemmelliğe ulaşmak için işletmede tüketiciye yönelik proseslerin dizaynına rehberlik eder. Modelde yer alan kriterler, EFQM tarafından işletmelerin başarı düzeyinin değerlendirilmesinde kullanıldığı gibi işletmenin kendi kendini denetlemesinde de kullanılmaktadır. Bu değerlendirmeler toplam 1000

puan üzerinden yapılmaktadır. Şekil 5'de de görüldüğü gibi girdi ve sonuç kriterleri eşit ağırlıkta olup modelde en yüksek ağırlık % 20 ile müşteri tatminine aittir.

1.5. OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE

Toplam kalite yönetimine ilişkin ilk çalışmalar, üretim sektörünü ve üretim faaliyetlerinin çeşitli aşamalarını kapsamakta idi. Deming, Juran ve Feigenbaum'un 1950'lerde getirdikleri ve Japonya'da başlayan yeni anlayış ' hatalı ürünün son kontrolde ayrılması yerine ortaya çıkmasının önlenmesi ' yaklaşımıdır. İlk çalışmaların sadece ürün kalitesi ile sınırlı kalmasının çeşitli nedenleri vardı. Talebin fazlalığı, hizmet kavramının henüz gelişmemiş olması nedeni ile hizmet sektörünün gelişmemiş olması, tüketici, işgücü ve toplum bilincinin bugünkü düzeyde olmaması gibi nedenler kalite çalışmalarının sadece üretim sektörü üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur ⁵⁵.

Kalite günümüzde rekabeti destekleyen ve geliştiren temel bir strateji şekline dönüştürülmüştür. Toplam kalite yönetimine ait temel teknik ve yöntemlerin birçoğu önce endüstri alanında kullanılmışsa da, diğer sektörlerde de benzer çalışmalara başlanmıştır. Ancak, günümüzde hizmet sektörü hızla büyümekte ve gelişmiş ülkelerde üretim sektöründen daha önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu gelişmeler sonucu, toplam kalite yönetimi yaklaşımının, sistemlerinin ve prosedürlerinin sayıca artan hizmet işletmelerine ve turizm işletmelerine de uygulanabilirliği konusu gündeme gelmiştir.

1.5.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi, " müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin, işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı bir şekilde uyumu " şeklinde tanımlanabilir ⁵⁶.

⁵⁵ Ramazan Yıldırım, " Turizmde Kalite Bir Zorunluluktur ", Önce Kalite Dergisi, Sayı.11, KalDer Yayınları, Nisan 1995, s. 29.

⁵⁶ Muzaffer Yavuz, " Turizm Hizmet Sektörü ve Kalite ", Önce Kalite Dergisi, Sayı.11, KalDer Yayınları, Nisan 1995, s. 23.

Otel işletmeleri turizm sektörü içinde yer aldığından sektörün doğasında bulunan bir çok özelliği taşımaktadır. Bu özellikler otel işletmelerinde üretilen turistik mal ve hizmetlerin diğer sektörlerde meydana getirilen ürünlerden farklı olması sonucunu doğurmaktadır.

Otel işletmelerinde üretilen turistik mal ve hizmetlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ⁵⁷:

- ◆ Hizmet süreci sonunda soyut çıktılar oluşturulur,
- ◆ Hizmet süreci sonunda üretilen çıktılar çeşitlidir ve standartlaştırılmaz.
- ◆ Hizmetler dayanıksızdır ; stoklanamazlar ancak üretim anında tüketilirler,
- ◆ Hizmet süreci boyunca yüksek tüketici ilişkisi,
- ◆ Bir hizmetin üretim sürecine müşterinin de katılır,
- ◆ Hizmetler seri halde üretilemezler,
- ◆ Hizmet işletmeleri emek-yoğundur.
- ◆ Etkinliğin ölçümü subjektiftir,
- ◆ Fiyatlandırma çok hassastır.

Sayılan bu özellikler nedeni ile, genel olarak otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasının güç olduğu yönünde bir yaklaşım vardır. Ancak aynı zamanda sektörde toplam kalite bir zorunluluktur.

Otelcilik sektöründe toplam kalite yönetimine olan ihtiyacın nedenlerini aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:

- ◆ **Sektördeki rekabetin yoğunluğu** : Uluslararası rekabet içerisinde yer alan bir otel işletmesinin, birçok işletme arasından tercih edilmesi, turistik tüketicilerin bu işletmeye tekrar gelmesi yada başka kişilere önermesi, bu tüketicilerin memnuniyetine bağlıdır . Müşteri memnuniyetini sağlamanın en etkin yolu da toplam kalite yönetimini gerçekleştirmektir.

⁵⁷ C. A. Witt, A. P. Muhlemann, "The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines", Tourism Management , Vol. 15, Number 6, Butterword Heinemann Ltd. , 1994, s. 419.

Otel işletmelerinde fiziki özellikler ve hizmet özellikleri birbirini tamamlayan ancak tamamen farklı olan kavramlardır. Müşteri açısından birbirine çok benzeyen fiziki özelliklerin (tesislerin) arasındaki fark ise hizmet kalitesidir ⁵⁸.

- ♦ **Turizm Sektöründe Süreçler Arası İlişkilerin Taşıdığı Önem:** Turistik ürün birden fazla işletme tarafından üretildiğinden, turizm işletmeleri ve diğer sektörler arasında koordinasyona ihtiyaç duyulur. Konaklama, yeme-içme, ulaşım, eğlence, sportif ve kültürel faaliyetler farklı tedarikçiler tarafından üretilebileceği gibi bir tek işletme tarafından da üretilebilmektedir. Bu durumda bu faaliyetlere ilişkin her işletme yada işletme içinde bu faaliyetleri yerine getiren departmanlar birbirlerinin tedarikçisi durumundadırlar.

Müşteri tatmini ise bu hizmetler bütününe kalitesine bağlıdır. Toplam kalite yönetimi işletme içindeki süreçler arası ilişkileri göz önüne alan bir anlayış olması yanında işletmeyi çevreleyen diğer süreçler arasındaki ilişkileri de değerlendiren bir anlayıştır.

- ♦ **Otel işletmelerinde hataların oluşmadan önlenmesi zorunluluğu:** Otel işletmelerinde sunulan mal yada hizmetin bir zaman boyutu vardır. Müşterinin talep ettiği yer ve zamanda mal ve hizmetler üretilir ve aynı zamanda tüketilir. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin “ hataların oluşmadan önlenmesi ” ilkesi, otel işletmelerinin yararına işleyen bir zorunluluktur.

Kaldı ki, tatil psikolojisi içinde bulunan müşterilerin hatalar karşısındaki tutumlarını önceden belirleyebilmek de güçtür. Sürekli konaklama yerinin dışında, iş ve sosyal hayatla ilgili problemlerden uzaklaşarak dinlenme, eğlenme yada kültürel amaçla tatil yapmak isteyen turistik tüketicilerin, böyle bir ortamda hatalara karşı hoşgörülü olmaları beklenemez . Bu nedenle, turizm olayında müşteri tatmini zorunludur ve toplam kalite yönetimi kaçınılmazdır.

- ♦ **Turizmin bir reklam aracı olması :** Gerek turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri gerekse de diğer turizm işletmeleri, kaliteli mal ve hizmet sunumunda yalnızca kendilerine karşı değil tüm ülkeye karşı sorumluluk taşırlar. Bir otel işletmesinin kalitesiz hizmeti tüm yöreye yada tüm ülkeye mâl edilebilir ve ülkenin diğer ülkelerdeki imajını zedeleyebilir.

⁵⁸ A. Sera Özbaşar, a.g.m. , s. 8.

◆ **Hizmet standartlarının önemi** : Otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerin daha önce anılan karakteristik özellikleri; üretilen mal ve hizmetlerin soyut niteliği, tüketimi zorunlu olmayan mal ve hizmetler sınıfında yer almaları, ürünlerin çeşitliliği pazarlamayı güçleştirmekte ve dolayısı ile otel işletmelerine yönelik talebi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkileri gidermek için de dünyaca kabul görmüş kurallar, kriterler ve standartlara uygun olarak hizmet kalitesini iyileştirmek ve farklılaştırmak zorunlu olmaktadır. Bu standartlar, turistik tüketici için bir güven unsuru olduğu gibi tanıtma ve reklam faaliyetlerinin inandırıcılığını da artırmakta, turistik ürünü kullanan tüketicilerin tatmini sağlamaktadır.

Bu faktörlerin yanısıra, dünya çapında artan rekabet koşulları, dünya ülkelerini sosyal ve ekonomik alanda birbirlerine bağımlılıkları, ulaşım ve iletişimdeki teknolojik yenilikler işletmeleri uluslararası birer işletme olmaya zorlamaktadır. Son yıllarda tüketicilerin eğilimlerindeki değişiklikler de “ kalite arayışı ” yönündedir. Dünya çapındaki bu genel değişiklikler turizm sektörü içinde geçerlidir. Yeni turistik destinasyonların artan rekabeti, turistik tüketicilerin seyahat tercihlerindeki değişiklikler ve en önemlisi daha iyi bir kalite/ fiyat rasyosu eğilimindeki talep, turizm sektörünü ve turizm sektöründe çok önemli bir yere sahip konaklama işletmelerini daha kaliteli mal ve hizmetler sunarak rekabet avantajı sağlamaya zorlamaktadır.

1.5.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Kriterleri

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin belirlenebilmesi için iş akışlarının detaylı olarak hazırlanması gerekmektedir. İş akışlarında önemli kalite karakteristikleri belirlenir ve iyileştirilmesi gereken noktalar saptanır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesinde Tablo 6’da belirlenen faktörler önemli role sahiptir ⁵⁹:

⁵⁹ Rıdvan Bozkurt, “ Otel Hizmetlerinde Kalite ”, Önce Kalite Dergisi, Sayı 11, KalDer Yayınları, Nisan 1995, s. 35.

Tablo 6 : Otel İşletmelerinde Kalite Ölçüm Kriterleri

Rezervasyonlar ◆ Ulaşılabilirlik ◆ Rezervasyonların alınabilme becerisi ◆ Gecikmeler ◆ Rezervasyon hataları ◆ Müşteriye davranış tarzı, nezaket ve saygı ◆ Kayıtların doğruluğu ◆ Müşterinin uygun şekilde karşılanması ◆ Valizlerin taşınması	Odalar ◆ Odanın büyüklüğü ◆ Donanımı; masa, sandalye, yatak, battaniye, örtü, çarşaf, gardırop, askılar vb. ◆ Odanın temizliği ◆ Isıtma, soğutma, havalandırma ◆ Aydınlatma, lambalar, pencereler ◆ Radyo, TV, saat, telefon ◆ Gürültü ◆ Banyo; duş, küvet, havlular, sürekli sıcak su, sabun ◆ Oda hizmeti	Yiyecek ◆ Restoran ◆ Yemek saatleri ◆ Yemek fiyatları ◆ Yemek çeşitleri ve seçme şansı, yiyecek kalitesi ◆ Masa hizmeti ◆ Menü değişikliğinin yapılabilirliği ◆ Çalışanların davranış tarzları, nezaket ve servis bilgisi ◆ Sipariş alma, sunma, masayı temizleme süresi
Diğer Hizmetler ◆ Park yeri ◆ Yöresel tur bilgileri ve organizasyon ◆ Şehir hakkında bilgi ◆ Gazete ve magazin dergileri ◆ Bazı temel ilaçlar ◆ Hediyelik eşya sayısı ◆ Posta kutusu, pul, telefon jetonu, kartı ◆ Çamaşır hizmetleri ◆ Bagaj hizmetleri, emanet ◆ Asansör, yeri, uygunluğu, bekleme süresi ◆ Taksi bulunurluluğu ◆ Diğer ulaşım hizmetleri	Otelden Ayrılma ◆ Ödeme hizmeti ◆ Bekleme süresi ◆ Nezaket ve davranış şekli ◆ Ulaşım düzenlemeleri ◆ Bagaj hizmeti	Bar ◆ Barın var olup olmadığı, ◆ Çalışma saatleri ◆ Çeşit ve seçme kolaylığı ◆ Hizmet kalitesi ve süresi ◆ Fiyatları ◆ Personelin davranış şekli, nezaketi, servis bilgisi

Tablodan da görüldüğü gibi otel işletmelerinde kalitenin ölçülmesinde kullanılan kriterler fiziksel ve davranışsal verilere bağlı olarak belirlenmiştir. Odaların büyüklüğü ve asansöre ilişkin veriler fiziksel yönü oluştururken, müşteriye gösterilen nezaket yada müşterinin karşılanması davranışsal verileri oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde kalitenin oluşturulması bu iki verinin optimal bileşimi ile mümkün olmaktadır.

1.5.3.Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Dikkat Edilecek Unsurlar

Bir otel işletmesinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısı için göz önünde bulundurulması gereken konuları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür ⁶⁰⁻⁶¹:

- ◆ Yönetim, mal ve hizmetlerin temel özelliklerine ve hizmet edilen spesifik pazarlara ilişkin açık bir strateji belirlemelidir. Bu strateji iç ve dış müşterilere iletilmelidir.
- ◆ Hizmet kalitesinin standartlara uygunluğu açısından, hizmet paketinin dizaynı bu konuda eğitilmiş ve sistematik bir yönetici tarafından ele alınmalıdır.
- ◆ Hizmet paketinin süreçleri belirlenmeli ve mümkün olduğunca dökümanite edilmeli ve ölçülmelidir.
- ◆ Hizmet proseslerindeki problemlerin oluşabileceği alanlar belirlenmeli ve bunlara ilişkin planlar geliştirilmelidir.
- ◆ İşletmeye rekabet avantajı sağlayacak ve genel işletme stratejileri ile uyumlu olarak prosesler standartlaştırılmalıdır.
- ◆ İşletmenin beklentilerinin tamamen anlaşılması için çalışanlar ile açık bir iletişim kurulmalıdır.
- ◆ Tüm çalışanlar, mevcut ve gelecekteki görevlerine ilişkin olarak eğitilmelidirler.
- ◆ Çalışanların insan ilişkileri konusunda eğilimleri müşteri ile direkt ilişkiler açısından büyük önem taşıdığından, çalışanların bu konuda eğitimine özen gösterilmelidir.
- ◆ Tüm çalışanlara teknik konularda eğitim ve bunun için gerekli araçlar sağlanmalıdır.
- ◆ Takım çalışmaları, özellikle problemlerin çözülmesi ile ilgili durumlarda, teşvik edilmelidir. (Kalite geliştirme grupları, kalite çemberleri vb.)
- ◆ Tüm bireyler çalıştıkları iş sürecini sahiplenmeli ve bu sürecin başarılmasından tamamen sorumlu olmalıdır.

DOKÜMANTASYON SİSTEMLERİ

⁶⁰ C. A. Witt, A. P. Muhlemann, a.g.m. , s. 422.

⁶¹ Fatih M. Botsalı, " Hizmet Sektöründe Kalite ", Standard Dergisi, Mart 1996, s. 114.

- ◆ Talep edilen hizmetlerin iyileştirilmesi ve departmana ilişkin sorunların ele alınması için gerekli kararların verilmesinde çalışanlar yetkilendirilmelidir.
- ◆ Üst yönetim toplam kalite yönetimine katılımını tam olarak göstermeli ve bu yolla diğer çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır.
- ◆ Yönetim sürekli gelişme kültürünü tüm çalışanlara aşılamalı ve bu konuda örnek olmalıdır.
- ◆ Güncel olmayan değerler kullanımdan kaldırılmalıdır.
- ◆ Müşterilerin hizmet üretim süreci içerisindeki rolleri kesin olarak belirlenmelidir.
- ◆ Hizmet dizaynı hem görünür yönü hem de görünmez yönü ile ele alınmalıdır.
- ◆ Tüketici beklentilerinin belirlenmesi ve bu konularda standartlar oluşturulması için odak grup anketleri kullanılabilir. Belirlenen standartlar hem tüketicilere hem de tedarikçilere iletilmelidir.
- ◆ Hizmet performansları, rekabet gücünün belirlenebilmesi için, diğer işletmeler ile karşılaştırılmalıdır.
- ◆ Çalışanlar, hizmet performansı ile ilgili geri- bildirimlerden sorumlu olmalıdırlar. Anketler, eleştiri kartları vb. bu amaçla kullanılabilir.
- ◆ Tüm geri-bildirimler incelenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.
- ◆ Geri-bildirimler yolu ile elde edilen problemlerin çözümü ve değerlendirmesinde takım çalışmaları kullanılabilir.
- ◆ Karşılaşılan tüm güçlükler kaydedilmeli, analiz edilmeli ve düzeltici faaliyetler planlanmalıdır. Gerektiğinde prosedürler değiştirilmelidir.

Sözü edilen bu faktörlerin tümü bir bütünlük taşımaktadır. Bu nedenle hepsi aynı titizlikle ele alınmalı ve biri diğerinden daha az önemli görülmemelidir. Hazırlanacak kalite programlarında söz konusu faktörler üzerinde önemle durulmalıdır. Yapılacak kalite eğitim programlarında çalışanlara ve yöneticilere bu faktörlere ilişkin olarak gerekli bilgiler verilmeli ve herkes üzerine düşeni yapma konusunda bilinçlendirilmelidir.

BÖLÜM 2

OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

Yönetim kavramının gelişmesiyle birlikte işletmelerde performans ve verimliliğin artırılması amacıyla yönelik farklı yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan en etkin biçimlerinden biri, toplam kalite yönetimi içinde işleyen kalite kontrol çemberleridir. Otel işletmelerinde kalite kontrol çemberleri, gerek hizmet kalitesinin yükseltilmesinde ve gerekse verimliliğin artırılmasında bir araç olarak kullanılabilir.

Ancak, kalite kontrol çemberlerinden bu faydaların sağlanabilmesi etkin bir çember organizasyonunun oluşturulması, kalite faaliyetlerinin planlanması ve yönetimin desteği gibi faktörlere bağlıdır. Bu amaçla öncelikle yönetimin onayını almış bilimsel işleyen bir kalite kontrol çemberleri organizasyon yapısının oluşturulması zorunludur.

2.1. KALİTE KONTROL ÇEMBERİ KAVRAMI

Kalite kontrol çemberleri üzerine ilk ve en başarılı uygulamaların yapıldığı Japonya'da bu kümeler "Jishu Kanri" adı verilmektedir. "Jishu", Türkçe "kendisi", "kanri" de "yönetim-denetim" sözcüklerinin karşılığıdır. Başka bir deyişle, Japonya'da kalite kontrol çemberlerinin adı "Özyönetim-denetim" olarak kullanılmaktadır.

Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere İngilizce konuşulan ülkelerde bu kümeler "Quality Control Circles" adı verilmektedir. Bu kavram, Türkçe'ye İngilizce'den çevrildiği için, "kalite kontrol çemberleri" olarak kullanılmaktadır.

Batılı bazı yazarlar kalite çemberlerini "quality circles" olarak adlandırmaktadırlar. Burada sözü edilen kalite, çok geniş boyutlu ve genel bir kavram olarak, üretilen mal ve hizmetlerde, yapılan işlerde kalite; kaliteli eleman ve yöneticilerin kullanılması; eğitimde kalite; hammaddede kalite; üretilen malın tüketiciye ulaştırılmasında kalite ve satış sonrası

hizmetlerde kalite gibi boyutları içermektedir. Buradan da konunun işletmedeki tüm çalışanları ilgilendirdiği ve çok çeşitli boyut ve türdeki sorunları içerdiği anlaşılmaktadır⁶².

Sözü edilen küçük çalışma grupları, Japonya'da içerikleri ve faaliyet biçimleri aynı olmasına rağmen, işletmeden işletmeye değişik isimler almaktadır. Kalite çemberi, bu anlamda yapılan tüm çalışmaları ifade etmek amacı ile kullanılan en genel kavramdır⁶³.

Kalite kontrolü bir anlamda, kalitenin nasıl artırılabilirceğini en iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kalite kontrol çemberleri bu yaklaşımla, çalışanların iş süreçlerine ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarını sağlayacak en etkin araçlardan biri olmaktadır⁶⁴.

Bu küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", "sürekli geliştirme grupları", "kalite çevrimleri", "kalite kontrol halkaları", "sorun çözme grupları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlar ile anılmaktadırlar.

Kalite kontrol çemberlerinin günümüze kadar değişik tanımları yapılmıştır. Kaoru Ishikawa kalite kontrol çemberlerini, "kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir grup"⁶⁵ şeklinde tanımlamaktadır. Ishikawa'ya göre işletme çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bu küçük grup, bütün üyelerin katılımıyla sürekli olarak kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, işletmede denetim ve ilerlemeyi sağlama, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür.

Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) kalite kontrol çemberlerini, "aynı departman içerisinde kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak gerçekleştiren, sürekli, tüm çalışanların katıldığı, kalite kontrol tekniklerini kullanarak işletmede kişisel

⁶² Ülku Dicle, "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM Yayınları:320, Üçüncü Baskı, Ankara, 1995, s. 151.

⁶³ Susumu Watanabe, "The Japanese Quality Control Circle: Why It Works", International Labour Review, Vol. 130, No. 1, 1991, s. 58.

⁶⁴ Shoukry D. Saleh, Zengying Guo, Trent Hull, "The Use of Quality Circles in The Automobile Parts Industry", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 37, No. 3, August - 1990, s. 198.

⁶⁵ Kaoru Ishikawa, a.g.e., s. 142.

ve karşılıklı gelişme, kontrol ve geliştirme faaliyetlerini yerine getiren küçük gruplardır”⁶⁶ şeklinde tanımlamaktadır.

J.M. Juran kalite kontrol çemberini, “çalışma saatleri dışında, çalıştıkları departmana ilişkin kalite sorunlarını çözmek için gönüllü departman çalışanları tarafından oluşturulan küçük gruplar” olarak tanımlamaktadır⁶⁷.

Kalite kontrol çemberleri, “birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubu”⁶⁸ olarak da tanımlanmaktadır.

Günümüzde kalite kontrol çemberleri, çağdaş bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi kapsamında, bir işletmenin verimlilik, etkinlik, kalite, personelin iş ile ilgili sorunları gibi değişik konularda sorunları ortaya çıkarmak, analiz etmek, çözüm önerileri getirmek amacıyla oluşturulmaktadır.

Bu yönü ile ele alındığında kalite kontrol çemberlerinin genel bir tanımı şu şekilde yapılabilir⁶⁹:

“Benzer işler ile uğraşan sayıları 5-10 kişi arasında değişen alt-düzey çalışanlardan oluşan, gönüllülük ilkesine dayalı olarak, iş saatleri dışında yada çalışma saatleri içinde düzenli olarak toplanan, eğitilmiş bir lider başkanlığında iş ile ilgili problemleri özel teknikler yardımı ile tartışma, çözüm önerileri yaratma, bu önerileri üst yönetime sunma ve uygulamaları kontrol etme amacıyla olan çalışma gruplarıdır”.

Otel işletmeleri açısından ele alındığında kalite kontrol çemberlerini, “aynı uğraş alanı içinde olan, aynı üniteye bağlı olarak çalışan (önbüro, kat hizmetleri, muhasebe, restoran, vb.), sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturduğu çalışma grubudur”⁷⁰ şeklinde tanımlamak mümkündür.

⁶⁶ QC Circle Headquarters, QC Circle Koryo, General Principles of the QC Circle, JUSE, Japan, 1980, s. 4.

⁶⁷ J.M. Juran, “The Circle Phenomenon”, QC Circles Applications, Tools and Theory, American Society for Puality Control, Edited by Davida M. Amsden, Robert T. Amsden, U.S.A., 1976, s. 15.

⁶⁸ Murat Hamza Polat, İbrahim Hakan Yılmaz, a.g.e. s. 36.

⁶⁹ Joachim Deppe, “The Workforce-oriented Incentive Potential of Quality Circles in the FRG”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.10, No.5, MCB University Press, 1993, s. 57.

⁷⁰ Cemil Boyacı, “Toplam Kalite Kontrol Sistemi Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilir mi?”, Anatolia, Sayı 2, Haziran 1995, s. 16.

2.2. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kontrol çemberleri düşüncesi teoride A.B.D.'de ortaya atılmakla beraber, ilk olarak Japonya'da uygulamaya konulmuştur. Kalite kontrol çemberleri yaklaşımı Tokyo Üniversitesi'nde Dr. Kaoru Ishikawa'nın önderliğinde 1961 yılında ortaya atılmıştır. Dr. Ishikawa, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği'nin (JUSE) desteğiyle, Maslow, Herzberg ve Mc Gregor gibi davranış bilimcilerinin kuramları ile Japonya'da Dr. Deming ve Kalite Kontrol Çemberleri olarak adlandırılan sistem ortaya çıkarmıştır. İlk çemberler Mayıs 1962 'de JUSE kayıtlarına geçmiştir.

Japon yöneticiler II. Dünya savaşı sonrası mal ve hizmetlerinin düşük kaliteli olarak nitelendirilmesi nedeni ile kalite ve kalite kontrol çemberleri konuları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu amaçla JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği) üst düzey, orta düzey ve alt düzey çalışanlara yönelik eğitim programları hazırlamış ve uygulamıştır.

İşletmelerde zamanla, tamamen gönüllülük ilkesine bağlı olarak, kalite, maliyet, iş güvenliği, eşgüdüm, verimlilik, moral vb. sorunlara çözüm aramak amacıyla, genellikle iş saatleri dışında bir araya gelerek çalışmalarını sürdüren küçük gruplar oluşmaya başlamıştır. Böylece ' Jishu Kanri ', ' kalite çevrimi 'adı verilen sorun çözme kümeleri uygulama alanına girmiştir. Bugün Japonya'da 1 milyondan fazla bu tür küme bulunmaktadır. JUSE her yıl Kasım ayında kümeler arası bilgi alışverişini sağlamak ve başarılı kümeleri ödüllendirmek amacıyla ülke çapında toplantılar düzenlemektedir ⁷¹.

İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda, Japonya'daki Amerikan işgal kuvvetlerinin komutanı General Douglas Mac Arthur, Japonların mali yönden kendilerine yeterli olmalarını sağlamaya karar vermiş ve uluslararası ticarette bazı düzenlemeleri gerekli görmüştür. Mac Arthur Japon ürünlerinin kalitesini yükseltme konusunda Amerikalı uzmanların yardımını sağlamıştır. Kalite kontrol çemberlerinin tarihsel gelişimine ilişkin şekilden de görüleceği üzere, Deming bunların başında gelmektedir. Deming, istatistiki

⁷¹ Ülku Dicle, a.g.m., s. 154.

kalite kontrol tekniklerini tanıtmak üzere 1950 yılında Japonya'ya davet edilmiştir. Şekilde yer alan diğer bir isim de J.M. Juran'dır. 1954 yılında Japonya'ya davet edilen Juran, Kalite Kontrol Yönetimi üzerine konferanslar vermiştir. Bu faaliyetler devam ederek 1960 yılına kadar oldukça mesafe alınmıştır. Japon hükümeti kaliteyi artıranlar için özel teşvikler uygulamış ve yüksek kaliteli mallara belli işaretler konulmuştur⁷².

Hükümetin katkısı yalnızca teşviklerle sınırlı kalmamıştır. Yoğun eğitim programları, radyo ve televizyonlarda çeşitli kalite programları ile kalite bilinci yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır.

Ustabaşı, formen ve hat yöneticilerinin kalite kontrol tekniklerine uyumunu arttırmak, eğitimi kolaylaştırmak ve yaygınlık kazandırmak amacıyla 1962 Nisan ayında, Statistical Quality Control dergisinin yayın komitesi " Genba-To-QC " isimli ek bir dergi yayınlamaya karar vermiştir. Aylık olarak yayınlanması planlanan bu derginin atölye seviyesindeki çalışanlara hitap edecek nitelikte olmasına özen gösterilmiştir. Bu dergi daha sonra "Formenler İçin Kalite Kontrol (FQC)" olarak adlandırılmıştır. Derginin en büyük özelliği, ilk kez "Kalite Kontrol Çemberleri" olarak isimlendirilen küçük çalışma gruplarından bahsetmesidir⁷³.

JUSE örgütü üye işletmelere başvurarak bu yeni kavramı denemek isteyen işletmelerin listesini çıkartmıştır. 1962 yılı sonuna kadar 20 kadar işletme başvuruda bulunmuştur. JUSE teşkilatı içinde kalite kontrol çemberlerinin tanıtılması ve geliştirilmesine Kaoru Ishikawa'nın büyük katkısı olmuştur.

1967 yılında Juran'ın "Kalite Kontrol Çemberi Olayı" başlıklı makalesi büyük bir ilgi uyandırmış ve kalite kontrol çemberlerinin batı ülkeleri tarafından tanınmasını sağlamıştır. ABD'de ilk kalite kontrol çemberleri 1974 yılında Lockheed Missiles'de uygulanmış ve 1970 sonları ile 1980'lerde hızla yaygınlaşmıştır⁷⁴. ABD'de kalite kontrol

⁷² İsmail Efil, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1994, s. 11.

⁷³ Marilyn K. Hart, " Quality Control Training for Manufacturing ", Production and Inventory Management Journal, Vol.32, No.3, Third Quarter 1991, s. 36.

⁷⁴ George R. Gray, " Quality Circles: An Update ", SAM Advanced Management Journal ", Vol.58, No.2, Spring 1993, s. 41.

çemberlerinin yaygınlaştırılması amacı ile birçok organizasyon oluşturulmuştur. Uluslararası Kalite Çemberleri Örgütü (IAQC), kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin batıda etkin bir şekilde yürütülebilmesi için merkezi ABD’de olmak üzere kurulmuştur. Ayrıca Amerika Kalite Kontrol Birliği (ASQC), kalite kontrol çemberlerinin ülkede tanıtılması için çeşitli çalışmalar yapmıştır.

Kanada’da da bir kalite kontrol çemberleri birliği vardır ve çember konusunda Amerikalı danışmanlardan yararlanılmaktadır. Latin Amerika ülkelerinden, Meksika, Arjantin ve Brezilya gibi ülkelerde de kalite kontrol çemberlerini geliştirmek amacı taşıyan bir kuruluşun olduğu ve bu ülkelerde kalite kontrol çemberlerinin uygun bir ortam bulunduğu görülmektedir.

Fransa’da Fransız Toplam Kalite ve Kalite Çemberleri Birliği (AFCERQ) faaliyet göstermektedir. İtalya, Almanya, Belçika, İngiltere, İspanya ve Portekiz’de de kalite kontrol çemberleri ile ilgili çeşitli etkinlikler mevcuttur. Kalite kontrol çemberleri konusunda Avrupa ülkeleri ile ilgili ortak bir organizasyon mevcut olup bu ülkelerin hepsi “Avrupa Kalite Çemberleri Yürütme Komitesi” içinde toplanmıştır ⁷⁵.

Bu ülkelerin yanında, İskandinav ülkeleri, Hollanda ve Yunanistan’da kalite kontrol çemberleri konusunda çalışmalar vardır. Ayrıca doğu ülkelerinde, sözcikimi, Macaristan, Polonya ve Yugoslavya gibi ülkelerde de kalite kontrol çemberleri uygulamaya konmuştur.

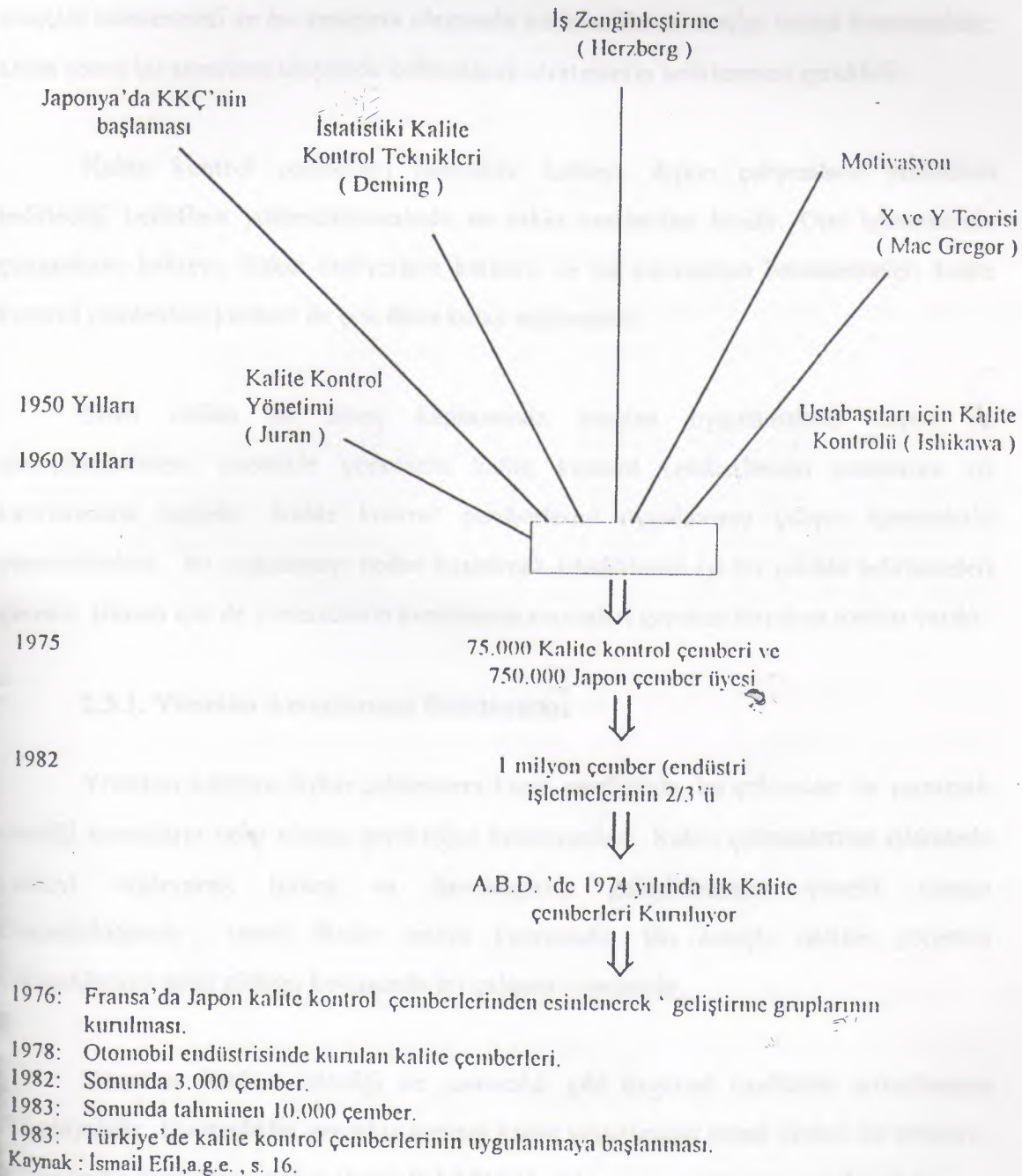
Avrupa ülkeleri içinde kalite kontrol çemberleri uygulamalarında, Fransa ilk sırayı almaktadır. Fransa’da demiryolları, belediyeler, polis vb. örgütler de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde çember faaliyetleri sürdürülmektedir.

Kalite kontrol çemberleri ile ilgili olarak, diğer ülkelerdeki gibi ülkemizde ülke düzeyinde herhangi bir örgüt yoktur. İşletmeler, kalite kontrol çemberlerini uygulamak için çeşitli uzmanların danışmanlığını gereksinmektedirler. Ülkemizde kalite kontrol

⁷⁵ İsmail Efil, a.g.e. , s. 14.

çemberleri ile ilgili çalışmalar 1980 yılında başlamıştır ve 1983 yılından itibaren büyük işletmelerin bir kısmı yabancı uzmanların yardımıyla bu sistemi uygulamışlardır. Ülkemizde ulusal bir çember örgütünün olmaması nedeni ile kaç işletmede çember faaliyetlerinin sürdürüldüğü ve çember adedi hakkında bilimsel ve objektif bilgi almak mümkün değildir.

Şekil 7: Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi



2.3.YÖNETİMİN AMAÇLARININ BELİRLENMESİ VE GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE BİR ARAÇ OLARAK KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

Otel işletmesi yönetimi kaliteye ilişkin çalışmaları başlatmaya karar verdiğinde öncelikle bu çalışmalarla neleri hedeflediğini açıkça ortaya koymalıdır. Kaliteye ilişkin amaçlar belirlenmeli ve bu amaçlara ulaşmada kullanabilecek araçlar ortaya konulmalıdır. Daha sonra bu amaçlara ulaşmada kullanılacak stratejilerin belirlenmesi gereklidir.

Kalite kontrol çemberleri işletmede kaliteye ilişkin çalışmaların yönetimin belirlediği hedeflere yönlendirilmesinde en etkin araçlardan biridir. Otel işletmesinde çalışanların kaliteye ilişkin faaliyetlere katılımı ve bu çalışmaları benimsemeleri kalite kontrol çemberleri yardımı ile çok daha kolay sağlanabilir.

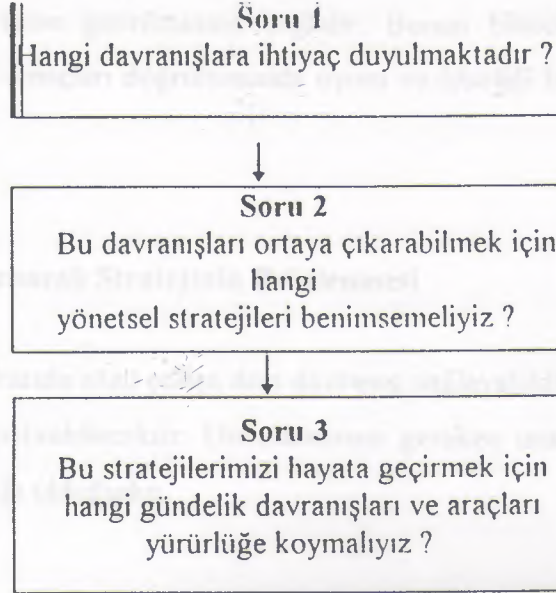
Sözü edilen bu süreç kapsamında yapılan uygulamaların başarı ile sonuçlanabilmesi, öncelikle yönetimin kalite kontrol çemberlerinin amaçlarını iyi kavramasına bağlıdır. Kalite kontrol çemberlerini uygulamaya çalışan işletmelerin yöneticilerinin, bu uygulamayı neden başlatmak istediklerini iyi bir şekilde belirlemeleri gerekir. Bunun için de yöneticilerin kendilerine sormaları gereken birtakım sorular vardır.

2.3.1. Yönetim Amaçlarının Belirlenmesi

Yönetim kaliteye ilişkin çalışmalara karar verdiğinde, bu çalışmalar ile yaratmak istediği sonuçların neler olması gerektiğini belirlemelidir. Kalite çalışmalarının işletmede kaliteyi sağlayacak tutum ve davranışların geliştirilmesine yönelik olması düşünüldüğünde temel ilkeler ortaya konmalıdır. Bu amaçla işletme yönetimi beklentilerinin neler olduğu konusunda bir çalışma yapılmalıdır.

Yönetim; katılım, işbirliği ve yaratıcılık gibi örgütsel özellikleri arttırılmasını amaçlayabilir. Bu özellikler gerçekte toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri ile özdeşir. Yönetim bu özelliklere ilişkin olarak Şekil 8'de belirlenen soru sürecini uygulamalıdır.

Şekil 8 : Kalite Amaçlarının ve Uygulanacak Stratejinin Belirlenmesine Yönelik Soru Sırası



Kaynak: Nurdoğan Arkış, " Kalite Çemberlerinin Amaçları", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1995, s.157.

Şekilde de görüldüğü gibi, kalite kontrol çemberi uygulamasına geçmeden önce yönetimin kendisine sorması gereken ilk soru " İşletmemizde faaliyetlerin dilediğimiz gibi sonuçlanabilmesi için çalışanlarımızın hangi davranışları göstermesi gerekmektedir ? " şeklinde değildir. Yöneticilerin bu soruya verecekleri cevap şu şekilde guruplandırılabilir :

- ♦ **Çalışanların işletmede sürekli olarak çalışma isteği duyuruları :** Yönetim, işlerin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, işgücünde bir sürekliliğin varlığından emin olmak ister.
- ♦ **Çalışanların sorumlu oldukları işleri gereği gibi yerine getirmeleri :** Yönetimin arzusu, çalışanların kendilerine verilen ve yapmaları gereken işleri istenilen şekilde ve zamanda yapacakları konusunda onlara güvenebilmektir.
- ♦ **Çalışanların yaratıcı düşüncelerini ortaya koyabilmeleri :** Yönetimin bir başka arzusu da, işletmedeki faaliyetlerin geliştirilebilmesine ve daha iyi bir şekilde yapılabilmesine katkıda bulunabilecek yaratıcı fikirlerin kendilerine iletilmesidir.

- ♦ **Çalışanların birbirleri ile ve yöneticilerle uyum ve işbirliği içerisinde olmaları :** Faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi büyük ölçüde bu koşulun yerine getirilmesine bağlıdır. Bunun bilincinde olan yöneticilerin, işletmenin amaçları doğrultusunda uyum ve işbirliği beklentisi içinde olmaları doğaldır.

2.3.2. Uygulanacak Stratejinin Belirlenmesi

Yönetim , yukarıda sözü edilen dört davranışı sağlayabildiği ölçüde mal ve hizmet üretiminde kaliteyi arttırabilecektir. Unutulmaması gereken unsur, işletmede en büyük kaynağın insan kaynağı olduğudur.

Yönetimin kendisine sorması ve cevaplaması gereken ikinci soru, “ Bu dört davranışı geliştirebilmek için hangi yönetsel stratejileri benimsemeliyiz ? ” olmalıdır.

Çalışanların kendilerinden beklenen bu dört davranışı sergileyip sergilememeleri , tamamen olamasa da büyük bir oranda işletmedeki yönetim tarzıyla ilişkilidir. Bu konuda yönetimin yapması gereken, çalışanlar üzerinde yönetimin beklentileri doğrultusunda etki gösterecek ve beklenen davranışları sergilemede engel oluşturmayacak bir yönetim tarzını hayata geçirmektir ⁷⁶:

- ♦ **Yetki ve sorumlulukların etkin bir biçimde dağıtımı :** Bir işletmede çalışanların yaratıcı fikirlerini kullanabilmeleri, yönetim tarafından kendilerine verilen sorumluluklara ve bu sorumluluklara uygun yetkilere bağlıdır. Dolayısıyla, yönetim, çalışanlardan yaratıcı potansiyellerini kullanmalarını bekliyorsa, çalışanları yetki kullanma konusunda aktif hale getirecek bir yönetim tarzını benimsemelidir. Bu da çalışanlara geniş yetki ve sorumluluklar vermekle mümkün olabilir.

- ♦ **Kontrol sistemi :** Yönetim, çalışanların ilk amirleri yada yöneticileri tarafından kontrol edilmesine yönelik bir uygulama sergileyecek olursa, bu

onun çalışanlarına güvenmediğinin göstergesi olacaktır. Bu tür bir uygulama sonunda, çalışanlar kendi yaptıkları işleri kontrol etmekten korkan, herhangi bir inisiyatif göstermek gerektiğinde “ önce amirime danışmalıyım ” çekingenliğini yaşayan ve acil durumlarda geç kalınmasına yol açan, yaratıcı düşüncelerinin alacağı olumsuz tepkileri göğüslemekten kaçan bireyler haline geleceklerdir.

Bu nedenle, çalışanlara kendi yaptıkları işleri en etkin bir biçimde kontrol edebilme ve bununla ilgili gerekli tedbirleri alma hakkını kapsayan yetkiler verilmelidir. Ancak bu şekilde çalışanların kendilerine ve yönetime olan güvenleri geliştirilebilir, işlerini gereği gibi yapmaları, yaratıcılıklarını sergilemeleri ve işbirliğinde bulunmaları sağlanabilir.

- ♦ **İletişim sistemi :** Bir işletmedeki iletişim sistemi, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri ya da görememeleri konusunda etkili bir araçtır. Genel olarak işletmelerde iletişim sistemi hiyerarşik olarak üstten alta doğru düzenlenir.

Oysa bir işletmede iletişim çok yönlü olmalıdır. Çalışanlar, yaptıkları iş hakkında bilgi vermek dışında, yöneticisine bir masaj iletme hakkına sahip olmalıdır. İkinci bir kural da iletişimin açık olmasıdır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için , çalışanlara yaptıkları işler ve kuruluşun amaçları hakkında her türlü bilgi verilmelidir.

- ♦ **Ödüllendirme Sistemi :** Çalışanların motivasyonunda ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kullanılmalıdır. Ekonomik motivasyon araçları; para, kara katılma; psiko-sosyal araçlar yükselme, yetki devri, takdir edilme, karalara katılma ve sosyal katılım; örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları eğitim, iletişim, fiziksel çalışma koşullarından oluşmaktadır⁷⁷.

⁷⁷ Saim Oral, Osman Avcı Kurgun, Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, s. 158.

2.4. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN AMAÇLARI

Çalışma ortamının iyileştirilmesi yolu ile katılımcı yönetimi uygulamaya koyma ve bu şekilde temel olarak kalitenin artırılması ve verimliliğin yükseltilmesini hedefleyen kalite kontrol çemberlerinin amaçları şu şekilde sıralanabilir ⁷⁸:

- ◆ Çalışanların gerek kendisini ve gerekse başkalarını geliştirmesi,
- ◆ Yüksek verim ve kalite bilincinin yerleşmesi,
- ◆ Departmanlar ve kişiler arası iletişimin, işbirliği ve ekip çalışmasının gelişmesi,
- ◆ Problem getirme yerine çözüm getirme alışkanlığının kazanılması,
- ◆ Çalışanlarda yaratıcılığın artırılması,
- ◆ Çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi,
- ◆ Fikir ve görüşlerin uygulanmasına olanak sağlanması.

Bu amaçların yanında ⁷⁹:

- ◆ Hataları azaltmak ve kaliteyi geliştirmek,
- ◆ Sorun önleme yaklaşımını artırmak,
- ◆ İşletme içi iletişimi geliştirmek,
- ◆ Liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- ◆ Daha büyük bir iş güvenliği bilinci yaratmak,

gibi amaçlar da sayılabilir. Belirtilen bu amaçlar ile gerçekleştirilecek hedefler şu şekilde sıralanabilir ⁸⁰:

- ◆ Kalitenin geliştirilmesi
- ◆ Verimin artırılması
- ◆ Maliyetlerin düşürülmesi
- ◆ Tasarruf sağlanması
- ◆ İşlerin daha kısa sürede yapılması
- ◆ Kârlılığın artırılması
- ◆ Hataları önleyerek müşteri tatmininin sağlanması
- ◆ Yerel ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılması

⁷⁸ Sıtkı Gözltü, "Quality Circles In The Turkish Establishments ", Computers And Industrial Engineering, Vo.25, No 1-4, Great Britain, 1993, s. 38.

⁷⁹ F Profil İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, Kalite Kontrol Çemberleri El Kitabı, İstanbul, 1995, s. 6.

⁸⁰ Işıl Pekdemir, "JIT ve Kalite Çemberleri", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 1992, s. 12.

Görüldüğü gibi kalite kontrol çemberleri uygulamaları hem çalışanlara hem de işletmeye yarar sağlamak temellleri üzerine kuruludur.

2.5. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Kalite kontrol çemberleri genel olarak beş kişiden on kişiye kadar oluşturulan gönüllüler ve onlara problemlerin analiz edilmesi ile istatistik teknikler hakkında eğitim veren rehberden oluşmaktadır. Bu küçük gruplar düzenli toplantılar aracılığı ile işe ilişkin sorunların tanımlanmasına ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin üretilmesine çalışmaktadırlar. Üretilen çözüm önerileri daha sonra kabul etme, düzenleme yada reddetme yetkisine sahip olan yönetime sunulmaktadır ⁸¹.

Kalite çemberlerinin belirtilen amaçlarının nasıl gerçekleştirildiğinin daha iyi anlaşılabilmesi için kalite çemberlerinin özelliklerinin daha yakından incelenmesi gereklidir.

Kalite kontrol çemberlerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ⁸² :

- ◆ Çember faaliyetlerine katılım gönüllülük ilkesine dayalıdır. Kalite kontrol çemberi faaliyetleri insana saygı esasına dayalı olduğundan gönüllülük ilkesi şarttır. Çalışanları çember faaliyetlerine katılmaya hiç kimse zorlayamaz. Çalışanlar kendi iradeleri ile çember üyesi olurlar ve diledikleri zaman çemberlerden ayrılabilirler. Bu durum, kendine güven duygusunu aşmak ve sorumluluk duygusunu geliştirmektedir. Yönetimi bu hakkı vererek, çalışanlara güvendiğini ve değer verdiğini göstermektedir. Bu da çalışanların benlik ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktadır.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinde problemin seçimi görevi çember üyelerine aittir ve hiç bir yönetici problem seçimine karışamaz. Kalite kontrol çemberlerinin amaçları konusunda da belirtildiği gibi, yöneticiler çalışanların daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmelerini arzulamaktadırlar. Kalite kontrol çemberlerinde

⁸¹ Murray R. Barrick, Ralph A. Alexander , "Estimating The Benefits Of A Quality Circle Inversion", Journal Of Organization Behavior, Vol : 13, 1992, s. 73.

⁸² Nurdoğan Arkış , " Türkiye'de Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi ", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1993, s. 71-72.

üyeler kendi istedikleri problemi , kendi arzuları ile seçerek bunu yerine getirmektedirler. Çalışanlar, kendi seçtikleri bir problem kendilerinin ortaya çıkardığı bir iş olduğu için daha istekli çalışırlar.

- ♦ Kalite kontrol çemberlerinde problemin analizi de çember üyelerinin sorumluluğundadır. Kalite kontrol çemberleri , problemin neden olduğu sonuçları, neden kaynaklandığı, nasıl giderileceği, en iyi çözüm yolunun ne olduğu, çözümün nasıl deneneceği, nasıl uygulanacağı vb. konularda kendi kendilerine karar vermek zorundadırlar. Temel olarak, çemberler kendi faaliyet alanları ile ilgili problemler ile uğraşırlar. Böylece kendi işleri ile ilgili ayrıntıları daha iyi kavrayabilmektedirler.

Bu durum çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesini sağlamakta ve yönetimin beklentisi olan “ işini daha iyi yapma ve yaratıcı düşünceyi ortaya koyma ” davranışı gerçekleşmektedir. Çalışanlar bütün bu işleri kendi çabaları ile oluşturduklarından kendini gerçekleştirme konusunda tatmine ulaşırlar. Diğer taraftan, çember üyeleri problemi çözebilmek için birçok bilgiyi elde edebilme olanağı bulurlar ve bu durum iletişimin açık hale gelmesini sağlar.

- ♦ Çember üyeleri, buldukları çözümü üst yönetimin katıldığı bir toplantıda sunarlar. Bu sunuş ile çember üyelerinin motivasyonu en üst düzeye çıkar. O güne kadar görüşlerine önem verilmeyen bir alt düzey çalışanın, işletmenin en üst düzey yöneticilerine kendi önerilerini sunması , hem yaratıcı düşüncelerin açığa çıkartılarak benlik ihtiyaçlarının giderilmesini hem de iletişimin çok yönlü olmasını sağlamaktadır.

- ♦ Ortaya çıkan maddi tasarruf paylaşılır. Bu özellik Türkiye’ye özgü nedenlerle Türkiye’de geliştirilmiş bir yöntemdir. Çemberlerin çözdüğü problemlerin bir kısmı doğrudan doğruya maddi katkılara yol açar. Fire oranlarının düşürülmesi, girdilerde tasarruf etme vb. çözümler önemli miktarda maddi katkılara neden olur. Türkiye’de yaşam standartları ve ücretler arasındaki uçurum ve enflasyon nedeni ile Japonya’daki orijinal uygulamalarda olmamasına rağmen ortaya çıkan bu parasal tasarrufun paylaşılması önem kazanmaktadır.

Bu amaçla geliştirilen yöntemde ; gerçekleşen tasarrufun bir kısmı yönetime bırakılmakta, diğer kısmının belli bir bölümü tüm çalışanlara (çember üyesi

olmayanlar da dahil olmak üzere), kalan küçük bir kısım yalnızca çemberlere verilmektedir. Uygulamaya törensel ve pratik bazı zenginlikler de katılarak, kalite çemberlerinin önemi vurgulanmaktadır. Böylece, çalışanların temel ihtiyaçlarının giderilmesi sağlanmakta ve ' hakkaniyet duygusu ' olarak ifade edilebilecek işi başaranlara teşekkür etme konusu da gündeme getirilmektedir. Bu sistem tamamen objektif olup, ödüllerde rastlanan dedikodu, küsme ve arkadaşlarını kıskanma gibi durumları da engellemektedir.

- ♦ Çember üyeleri problem çözme teknikleri konusunda eğitilirler. Bu yolla, üyeler sistemli bir biçimde düşünmeyi öğrenirler ve veri toplama , verileri analiz etme, karar alma konularında eğitim alırlar. Bu da , çalışanların işlerine farklı bir gözle bakmalarını sağlar.
- ♦ Gönüllülük ilkesine dayanmasından dolayı demokratik bir yönetim biçimidir.

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

Yönetim biçimleri tarih süreci içinde günümüze kadar bir çok farklı biçim almıştır. Bu yönetim biçimleri bulundukları dönemin koşullarına göre farklı ilkeler üzerine kurulmuştur. Ancak, yönetim biçimleri sürekli olarak verimliliğin artırılması ve insan unsurunun vurgulanması yönünde gelişme göstermiş ve biçimlenmiştir. Geleneksel bir takım modeller günümüzde ilkeleri gereği geçerliliklerini hala korurken, katılımcı ilkeleri benimseyen yönetim modelleri son yıllarda tüm işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır.

İş süreçlerinin basitleştirilmesi ve insan kaynaklarının etkin kullanımı temeline dayalı bu yeni yönetim biçimlerinin en bilineni "Toplam Kalite Yönetimi" dir. Toplam kalite yönetimi ve kalite kontrol çemberleri ilişkisini incelemeden önce gelişim süreci içinde yönetim biçimlerinin özelliklerinin incelenmesi ve bu özelliklerin kalite kontrol çemberlerinin uygulanması açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.6.1. Yönetim Biçimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri

Yönetim ile ilgili yaklaşımlara bakıldığında, birbirinden farklı üç dönemin varlığı görülmektedir: rasyonel yada ekonomik insan dönemi; sosyal insan dönemi; kendini gerçekleştiren insan dönemi. Her dönemin çalışanların motivasyonu konusundaki düşünceleri ve kullanılan teknikler, verimliliğin artırılması yaklaşımları, ödüllendirme konusundaki uygulamaları, yöneticilere yüklenen rol, yöneticilerin yetiştirilmesine bakışları, öneticiliğin dayandığı bilgilere ve bunların niteliğine bakışları birbirinden farklılaşmaktadır⁸³.

Sözü edilen dönemler, özellikleri ve farklılıkları dikkate alınarak, tarihsel gelişimine göre şu şekilde incelenebilir:

2.6.1.1. Rasyonel Davranan İnsan Dönemi

Bu dönemde savunulan görüşe göre insanlar doğal olarak olumsuz özelliklere sahip, rasyonel düşünme yeteneği olan ve kendi çıkarları peşinde koşan varlıklardır. Bu görüşün en önemli örneği F. Taylor'un 'bilimsel yönetim' anlayışıdır. Taylor, insanları harekete geçirecek tek gücün ekonomik çıkarlar olduğunu savunmaktadır. İşletmede işbirliğinin sağlanabilmesi yine ekonomik çıkarlar ile ilgilidir.

Bu dönemde işletmelerde uygulanacak en rasyonel yönetim modeli "bürokratik yönetim modeli" dir. Bu model, insanın sosyal yönünü gözardı eden karmaşık düzenlemelerden ve kurallardan oluşmaktadır. Fonksiyonel faaliyetler ve sorumluluklar belli bireylere dağıtılır, bu faaliyetler koordine ve kontrol edilir. İnsanlar arası ilişkiler, ekonomik çıkarlara dayalıdır ve bunun dışındaki ilişkiler organizasyon içine alınmamaktadır.

⁸³ Olgun Kırçıl, "Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar", Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları: 320, Üçüncü Basım, Mert Matbaası, Ankara, 1995, s. 84.

2.6.1.2. Sosyal İnsan Dönemi

Sosyal insan döneminde, bir önceki dönemin tersine, insanların daima rasyonel davranmadıkları, daha çok mantık dışı davrandıkları düşünülür. İnsan ile çalışma ortamı arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. İşletmede çalışan kişilerin bir grubun üyesi olarak davrandıkları düşünülür.

Bir önceki dönemin tersine, çalışanlar bir makine olarak değil, duyguları, inançları ve değerleri olan varlıklar olarak dikkate alınır. Çalışanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortak değerler, inançlar ve duygular oluşturulur. İnsanlar arasındaki işbirliği, ekonomik çıkarlara değil insanlar arası sosyal ilişkilere dayanmaktadır. İşbirliği ve motivasyonun sağlanmasında maddi motivasyon araçlarından çok maddi olmayan araçlar önem kazanmaktadır. Bu dönemde çalışana değer veren yönetim modeli kabul edilmektedir. Ancak, yeni bir dönemi başlatabilecek nitelikte olan bu görüşler, ortaya çıktığı dönemde uygulamaya geçirilememiştir

2.6.1.3. Kendini Gerçekleştiren İnsan Dönemi

1950'lerin sonlarına doğru davranış bilimlerine dayalı olarak yapılan araştırmalar sonucunda, 'kendini gerçekleştiren insan dönemi' başlamıştır. Bu dönemin önemli isimleri arasında C. Argyris (1957), Mc Gregor (1959) ve Herzberg (1960) yer almaktadır. Mc Gregor'a göre çalışanlar için en önemli ödül, amaçlarına ulaşmaları diğer bir deyişle kendilerini gerçekleştirmeleridir. Ancak bu şekilde kişiler amaçlarına bağlanabilirler. Bu nedenle işletme amaçları ile birey amaçları birleştirilmelidir. Bu da çalışanların, işletme amaçlarına ulaşmanın kendi amaçlarına ulaşmanın yolu olduğunu düşünmeleri ile gerçekleşebilir.

Herzberg, iş koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların mutsuzluğunu ortadan kaldırdığını ancak motive etmediğini savunmuştur. Çalışanların motive edilmesi iş koşulları ile ilgili değil işin niteliği ile ilgilidir. Kişi, yaptığı işin sonucunda kendini gerçekleştirebildiği, başarı kazandığı ve kendini geliştirdiği ölçüde motive olacaktır.

C. Argyris, formal organizasyonların çalışanları pasifleştirdiğini, çalışanların beklentileri ile bu organizasyonların beklentilerinin uyumsuz olduğunu ve bu uyumsuzluğun ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuştur.

Bu dönemde işletmelerin, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için, sürekli değişimi kabul etmesi gerektiği ve bu anlayışa yönelik en iyi yönetim şeklinin de 'şartlara göre yönetim' olduğu savunulmuştur.

Taylor modeli, çalışanların motivasyonunu tamamen para ile ilişkilendiren, uzmanlaşmaya önem veren ve çalışana iş yaptığı oranda fazla ücret ödeyen, yaratıcılığı öldüren bir sistemdir. Japonya'da toplam kalite yönetimi uygulamaları için savunulan Y (Mc Gregor) modeli ise; çalışana önem veren, motivasyonun ücret dışında birtakım yollarla gerçekleşeceğini savunan, takım ruhu oluşturan, işte uzmanlaşma yerine rotasyon yolu ile iş zenginleştirmeyi ön plana alan, iş sürekliliği ile kıdeme göre ücret sistemini savunan bir yöntemdir. Bu yöntemde, üretilen mal ve hizmetin kalitesi ile o mal ve hizmete üreten çalışanların kalitesi arasında doğrudan bir ilişki olduğu savunulur. Toplam kalite yönetiminin önemli bir parçası olan kalite kontrol çemberlerinin X yönetim modeli ile gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir. Ayrıca, X yönetim modelinde kalite artırma çabalarının maliyeti yükselteceği düşünülürken, toplam kalite yönetimi anlayışında tam tersine maliyeti düşüreceği savunulur ⁸⁴.

1981 yılında Ouchi'nin dünyaya tanıttığı "Z teorisi" Amerika'da yeni bir yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchichi ve Johnson Japonya ve Amerikan işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu, her iki ülkenin yönetim anlayışlarının en temel özelliklerini kapsayan birer ideal tip oluşturmuşlardır: A tipi (tipik Amerikan işletmeleri), J tipi (tipik Japon işletmeleri). Daha sonra yapılan araştırmalarda, bazı Amerikan işletmelerinin Japonlara benzer özellikler geliştirmiş olduklarını görmüşler , bunu "Z tipi" olarak tanımlamışlar ve Amerikan endüstrisinin yaşamını sürdürmesini ve kendini

⁸⁴ Sumru Tümer, " Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı ", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1995, s. 46.

yenilemesini sağlayacak bir gelişme olarak değerlendirmişlerdir . Bu model bir anlamda Japon yönetim sisteminin Amerikan versiyonudur ⁸⁵.

Klasik Amerikan yönetim sistemi, Z tipi yönetim sistemi ve Japon yönetim sistemi arasındaki farklılıklar ve benzerlikler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7 : Klasik Amerikan Z Tipi ve Japon Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması

A TİPİ YÖNETİM SİSTEMİ (Amerikan)	Z TİPİ YÖNETİM SİSTEMİ (Değiştirilmiş Amerikan Sistemi)	J TİPİ YÖNETİM SİSTEMİ (Japon)
- Kısa süreli istihdam	- Uzun süreli istihdam	- Yaşam boyu istihdam
- Bireysel karar alma	- Kollektif karar alma	- Grubun karar vermesi
- Bireysel Sorumluluk	- Bireysel sorumluluk	- Grup sorumluluğu
- Değerlendirme ve terfi işlemlerinin sık yapılması	- Değerlendirme ve terfi işlemlerinin seyrek yapılması	- Seyer değerlendirme ve terfi işlemleri
- Formal değerlendirme	- İnfomal değerlendirme	- Hissettirmeden infomal değerlendirme
- Uzmanlığa dayan kaynaklar	- Uzmanlığa dayanmayan kariyer	- Uzmanlığa dayalı kariyer
- İnsanların iş sırasındaki yaşamlarıyla ilgilenilmesi	- İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi	- Çalışanlarla yoğun olarak ilgilenilmesi

Kaynak: Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş Yeni Baskı, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995, s. 194.

Tabloda da görüldüğü gibi A ve Z tipi sistemlerin tek ortak yönü sorumluluğun bireylere verilmesidir. Z tipini Japon yönetim sisteminden ayıran tek özellik de budur. Japon yönetim sisteminde sorumluluk gruplara aittir. A tipi yönetim sisteminin en temel özelliği istihdamın kısa süreli olmasıdır. Z tipinde ise “yaşam boyu istihdam” hedeflenmektedir.

A tipi yönetim sisteminde çalışanların iş yada mesleğe yönelik uzmanlaşması öngörülürken, Z tipi yönetim sisteminde spesifik bir konuda uzmanlaşma yerine işletme içinde çeşitli işlerde ve birimlerde çalışmaları istenmektedir.

⁸⁵ Olgun Kırçıl, a.g.m. , s. 105-106.

A tipi yönetim sisteminde çalışanların değerlendirilmeleri belirli performans kriterleri ile sık olarak yapılmakta ve yüksek performans sahipleri daha üst kademelere atanmaktadır. Z sisteminde ise tam tersine, belirli performans kriterleri olmaksızın, çalışanların uzun süreli çalışmaları sonucu birbirlerini iyi tanımaları ve kişisel özellikleri esas alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır.

A tipi yönetim sistemi, çalışanların sosyal ve iş yaşamlarını ayırarak insanların duygulara dayanan ilişkiler kurmalarına izin vermemektedir. Z tipi yönetim sisteminde ise çalışanların iş yaşamıyla özel ve sosyal yaşamları bir bütün olarak düşünülmektedir.

Bir işletmenin yada endüstrinin rekabet gücü onun sağlayacağı maliyet yada fiyat avantajından kaynaklanmaktadır. Bu temel olarak üretilen mal ve hizmetlerin zamanında dağıtımı, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan kaliteye bağlıdır. Japonya'daki işletmeler bu faaliyetleri en etkin biçimde gerçekleştirebilmekte ve yüksek düzeyli bir kalite yakalayabilmektedirler. İşgücü verimliliğinin ve ürün kalitesinin artırılması yalnızca yüksek boyutlu sermaye yatırımlarına bağlı değildir. Japon işletmeler iş sürecini basitleştirerek ve bu süreçte kullanılabilecek daha düşük maliyetli ve basit ekipmanlar kullanarak bunu gerçekleştirmişlerdir ⁸⁶. Japon yönetim sisteminin temeli iş süreçlerinin basitleştirilmesi ve temel olarak insana yatırım yapılması esasları üzerine kurulmuştur

İnsan kaynakları yönetiminde geleneksel Japon anlayışı, temeli paternal yönetim olan "sahte aile" (pseudo-family ideology) yaklaşımı üzerine oturmuştur. Bu anlayış, işletmelerde çalışanların mükemmel bir ortamda takım çalışması ve işbirliği ihtiyaçlarını vurgulamaktadır. Bir çok Japon işletmesi bu anlayışı destekleyen çeşitli strateji ve yöntemler geliştirmişlerdir. Bunlardan en bilineni "sürekli işçi" yada "hayat boyu işçi" (permanent or lifetime employment) olarak adlandırılanıdır. Japon işletmelerine çalışanların katılımı işletme ve çalışanların amaçlarının entegre edilmesi anlayışına dayanmaktadır. Bağlılık, sorumlulukların gruplara delege edilmesi ile teşvik edilmektedir. Ancak sorumlulukların dağıtımı sadece görevlerin dağıtımı olarak değil aynı zamanda bu görevlerin gerçekleştirilmesinde kullanılabilecek araç ve yöntemlerin de dağıtımı olarak

⁸⁶ Susumu Watanabe, a.g.m., p. 60.

gerçekleştirilmektedir. Çalışma sürecinin oluşturulmasında motivasyonun çalışanların direkt katılımı ile desteklenmesi işletmenin en alt seviyelerinde dahi kalite kontrol çemberlerinin tanınması ve benimsenmesi için önemli bir hızlandırıcı etki yapmaktadır. Kalite kontrol çemberi çalışmaları formal olmayan ve katılımcıların işe ait sorunların belirlenmesi ve çözümüne gayret ettikleri çalışma gruplarıdır⁸⁷.

Japon yöneticiler çalışanlarla informal biçimde ve işle ilgili olmayan konularda konuşmak için dikkate değer miktarda bir zaman ayırırlar. İşletmeler çalışanlarına altı ayda bir ikramiye, konut yardımı, aile yardımı, iletişim, yiyecek ve ilaç yardımı gibi maddi olmayan bir çok yardımda bulunmaktadır. Bu yardımların büyük kısmı çalışanların ailelerine yöneliktir. Bu yardımlar çalışanlarla işyerini birbirine yaklaştırmakta ve gerek karar verme gerekse öğrenme sürecinde birlikte hareket etme isteğini yükseltmektedir. Çalışanlarla yönetim arasında kurulan bu açık iletişim sorumlulukların paylaşımı atmosferini yaratmaktadır. Hayat boyu işçilik anlayışı istikrarlı ve güvenli bir iş çevresi sağlamak ve bu verimliliği arttırmaktadır.

2.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Kontrol Çemberleri

İş sürecinin basitleştirilmesi ve çalışanlara karşı yoğun ilgi temelleri üzerine kurulu olan Japon Yönetim Felsefesinin bir başka uygulaması biçimi toplam kalite yönetimidir. Japon Yönetim Felsefesinin karşılığı olan Toplam Kalite Yönetimi de benzer ilkelere dayanmaktadır. Ancak toplam kalite yönetiminde hayat boyu işçilik ve personele gösterilen her konudaki yoğun ilgi biraz daha hafifletilmiştir. Yine işçiliğin uzun süreli olması ve çalışanların işletme ve işe ait sorunlarını çözmede yoğun destek anlayışını içeren bu sistemin temel felsefesi kalitenin tüm çalışanların katılım ile yaratılabileceğidir.

Kalite kontrol çemberleri toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçasını oluştururken toplam kalite yönetimi de kalite kontrol çemberlerinin teknik alt-yapısını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile, toplam kalite yönetimi kalite kontrol çemberleri

⁸⁷ Hein C. Jain, "Human Resource Management in Selected Japanese Firms, Their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterparts", International Labour Review, Vol : 129, No : 1, 1990, p. 73-76.

olmadan tamamlanamaz ve kalite kontrol çemberleri de toplam kalite yönetimi anlayışı olmaksızın sürdürülemez.

Toplam kalite yönetimi , işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin kalitesi anlayışına dayanır. Toplam kalite yönetimi, organizasyon yapısındaki tüm birimler arası etkileşimi dikkate alan bir sistem yaklaşımıdır. Bu nedenle, tüm sistemin etkinliği önemlidir ⁸⁸. Dolayısı ile toplam kalite yönetimi sadece üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini değil , bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel görüşleri kısaca şu şekilde özetlenebilir :

- ◆ Bulunulan durum ne olursa olsun sürekli gelişme ve değişim esastır.
- ◆ Müşteri istekleri ve gereksinimleri işletmenin amacı olarak görülür.
- ◆ Toplam kalite yönetiminde müşteri sadece ürünü satın alan kişi (dış müşteri) değildir. İşletme içinde çalışan her birey yada departman birer iç müşteridir ve her müşteri kendinden bir sonraki alıcıyı yani müşteriyi tatmin etmek zorundadır.
- ◆ Toplam kalite yönetiminde, geleneksel yönetimlerden farklı bir “ kalite-verimlilik-maliyet-kar ” yaklaşımı izlenir. Yüksek kaliteli, düşük maliyetli ve uygun fiyatlarla mal ve hizmetlerin tüketiciye sunulması, bu yolla pazar payı ve karlılığın artırılması temel alınır.
- ◆ Toplam kalite yönetimi tüm çalışanların katılımını gereksinir. Tam katılımın sağlanması için üst ve orta yönetimin katılımı ve liderliği gereklidir. İşletmede çalışan tüm bireylerin bir amacı ve düşüncesi vardır. Yöneticilerin görevi, tüm çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirecek güven ve ortamı sağlamaktır. Bu yolla tüm departmanların uyum içinde çalışması sağlanır ve çalışanların yaratıcılığından yararlanılır.
- ◆ Önce insan anlayışını ve birey kalitesi kalitesini geliştirmeyi esas alan bir yönetim anlayışı kabul edilir. Bu amaçla çalışanların motive edilmesini, yönlendirilmesi, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim programlarının

⁸⁸ Joel E. Ross, Total Quality Management, Second Edition, Kogan Page Ltd., London, 1994, s. 2.

düzenlenmesi, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve onların ön planda tutulduğunu gösteren sistemlerin geliştirilmesi yönetimin temel görevleri arasındadır.

- ◆ Toplam kalite yönetiminde takım çalışması ve işbirliği esastır ve başarı tüm çalışanlara aittir.
- ◆ Toplam kalite yönetimi uygulamalarında süreklilik esastır.

Kısaca özetlenmeye çalışılan toplam kalite yönetimi anlayışının temel görüş ve amaçları kalite kontrol çemberleri için gerekli yönetsel alt-yapıyı sunarken aynı zamanda kalite kontrol çemberlerinin amaçları ve ilkeleri ile de özdeşleşmektedir. Dolayısı ile, kalite kontrol çemberlerinin oluşturulacağı bir otel işletmesinde, temel felsefesi gelişim ve değişime dayalı, çalışana değer veren ve çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmeyi amaçlayan katılımcı bir yönetim anlayışının bulunması esastır.

Kalite kontrol çemberleri faaliyetlerine başlamanın bir nedeni işletmede toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olmasıdır. Bu nedenle bazı işletmelerde önce toplam kalite yönetimi uygulamalarına başlandığı ve daha sonra kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin uygulamaya konulduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bazı işletmeler de ise önce kalite kontrol çemberleri faaliyetlerine başlandığı daha sonra toplam kalite yönetimine geçildiği görülmektedir. Her ne şekilde olursa olsun bu faaliyetler toplam kalite yönetimi ile birleştirilmez ise uzun süre başarılı olamazlar.

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetiminin başarısında insan faktörü önemli bir yere sahiptir. Toplam kalite yönetiminde belirlenen amaçlara ulaşılması ve gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesi; toplam kalite yönetimi anlayışını kabul eden, sürekli olarak kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme amacında olan, mal ve hizmet kalitesinin bilincinde, katılımcı, yaratıcı düşüncelerini açıklamaktan çekinmeyen, sürekli eğitimin gerekliliğine inanan, yetenekli çalışanların varlığını gerektirmektedir.

Bu nedenle kalite kontrol çemberleri, işletmede toplam kalite yönetimi anlayışı ve kültürünün oluşturulmasında, personelin sürekli eğitimi ve geliştirilmesinde, takım ruhu

ve işbirliğinin geliştirilmesinde, tüm çalışanların katılımının sağlanmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

2.7. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Kalite kontrol çemberlerine yakın ve sürekli iş ilişkisi içinde olan çalışanlar devamlı üye olmaktadır. Bu üyelik gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşir. Küçük grup niteliğinin korunması amacı ile üye sayısının on ikiyi geçmemesine özen gösterilir. Çemberin belirli bir kişiliğinin olması için çeşitli semboller (flama, amblem) kullanılır. Her çemberin bir lideri bulunur. Lider, departman şefi olabileceği gibi, üyeler arasında, belirli süreler için seçilen bir çalışan da olabilir. Rehberin görevi ise, çemberlerin oluşması aşamasından başlamak üzere, gruba yol göstericilik yapmak, sorun çözme ve karar verme sürecinde üyelerin gerek duydukları teknik ve mühendislik bilgileri sağlamaktır ⁸⁹.

Yönlendirme komitesi, çember sayısına göre biçimlenir. Çember sayısının sınırlı olduğu küçük işletmelerde çemberler arası ve çemberler ile yönetim arasındaki eşgüdümü sağlama görevi bir kişiye verilebilir. Ancak, çember sayısının fazla olduğu büyük ölçekli işletmelerde bu görevi yerine getirecek bir yönlendirme komitesi oluşturulabilmektedir. Bu komitenin üyeleri arasında, çember liderleri, yönlendiriciler, üst ve orta kademe yönetimden temsilciler, personel bölümünden davranış bilimleri vb. alanlarda eğitim görmüş uzmanlar bulunmalıdır.

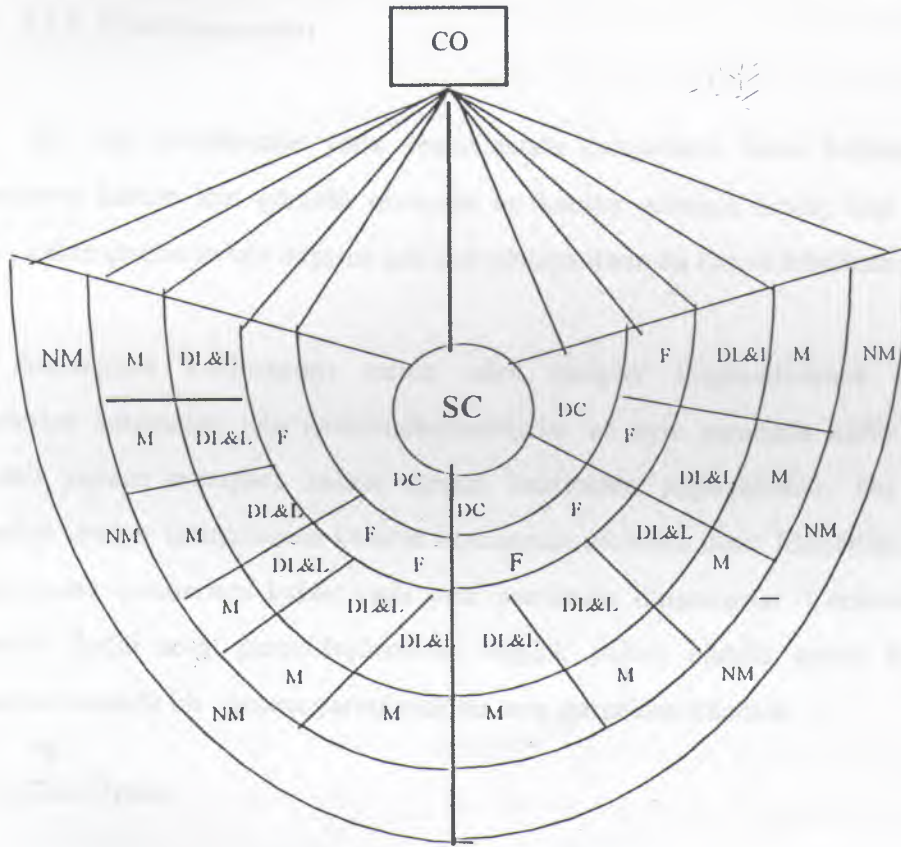
Kalite kontrol çemberlerinin yapısı, farklı işletmelerde kendilerine has yapılarına göre düzenlenir. Sonuçta, kalite kontrol çemberleri işletmenin genel yönetimi ile bütünleştirilir ve bu nedenle kalite çemberlerinin yapısını ayrı bir bölüm gibi görmek uygun değildir. Her departman ve iş alanı kalite çemberlerinin başarısında kendisini sorumlu hissetmelidir. Kalite kontrol çemberleri tek bir bölümün sorumluluğu olarak görülmemelidir. Bu sağlanamaz ise, kalite çemberleri faaliyetleri, yalnızca bir 'çember' ve atanmış bir departman olarak değerlendirilmeye başlanır. Böyle bir durum kalite

⁸⁹ Ölkü Diele, a.g.m. , s. 155-156.

çemberlerine dolaylı katılımı ve desteği engeller. Kalite kontrol çemberleri, fonksiyonlarına bakılmaksızın her departman içinde işletilmelidir.

Orta ve büyük ölçekli işletmeler için en uygun organizasyon yapısı Şekil 9'da gösterilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde bu yapı, kendi gereksinimleri doğrultusunda basitleştirilebilir.

Şekil 9 : Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyon Yapısı



CO: COORDINATOR (KOORDİNATÖR)
SC: STEERING COMMITTEE (YÖNLENDİRME KOMİTESİ)
DC: DEPARTMENTAL COMMITTEE (DEPARTMAN KOMİTESİ)
DL: DEPUTY LEADER (VEKİL LİDER)
F: FACILITATOR (REHBER)
L: LEADER (LİDER)
M: MEMBERS (ÜYELER)
NM: NON MEMBERS (ÜYE OLMAYANLAR)

Kaynak: S.R. Udpa, a.g.e., s. 73.

Kalite kontrol çemberleri "küçük grup faaliyetleri" olduğu için insanların grup olarak bir arada çalıştıkları her yerde kurulabilir. Kalite kontrol çemberleri düşüncesi,

Çalışanların işlerine ve yardıma dayanan iş ortamının yaratılmasına kişisel katılımlarını geliştirmek amacına dayalıdır.

İşletmelerde yer alan fonksiyonel departmanlar kendi içlerinde de alt blmlere ayrılırlar ve tüm çalışanlar kendi iş alanlarında kalite çemberlerini uygulayabilirler.

Kalite çemberlerinin yapısal elemanlarının görevleri şu şekilde açıklanabilir:

2.7.1. ye Olmayanlar

Bir otel işletmesinde yada departmanda çalışanların tümü başlangıçta kalite çemberlerine katılım için gönüllü olmazlar ve katılan yalnızca birkaç kişi bulunabilir. Ancak , kalite çemberlerinin başarısı için ye olmayanların da önemi büyüktür.

Başlangıçta katılmamayı tercih eden bireyler bilgilendirilmeli ve çember faaliyetlerine katılmaları için isteklendirilmelidirler ve aynı zamanda kalite çemberleri tarafından yapılan sunuşlara zaman zaman katılmaları sağlanmalıdır. Bu yolla, ye olmayanlar çember faaliyetlerine katılma konusunda olumsuz olan fikirlerini değiştirirler ve daha sonra çemberlere katılır yada yeni çemberler oluştururlar. Çember yelerinin sayısındaki doğal artışı gerçekleştirmenin değişik yolları olabilir ancak ye ve ye olmayanlar arasında bir çatışma yaratılarak bu artışı gerçekleştirilemez.

2.7.2. Üyeler

Üyeler kalite çemberlerinin yapısının temel elemanlarıdır. Kalite emberi yesi olacak kişilerin seçimi konusunda çeşitli sorular vardır:

“ Yöneticiler ve diğer yönetim ile ilgili kişiler çemberlere ye olarak katılabilirler mi? ”

“Yada yelik alt düzey çalışanlar ile sınırlandırılmalıdır? ”

Gerçekte, kalite çemberlerine formal üyeliğin en etkin şekli, üyeliğin departman şefinden aşağı kademede yer alan çalışanlarla sınırlandırılması biçimindedir. Potansiyelini yeterince kullanamamış personele fırsat sağlanması için öncelikle katılımcı anlayış geliştirilmelidir.

Bazı uygulamalarda yöneticilerin çember üyesi ve aynı zamanda lider olabildikleri görülmektedir. Bu durum, şüphesiz, kişisel ve karşılıklı gelişimi amaçlayan objektif anlayışı zedelemektedir. İyi eğitim görmüş, hiyerarşi içinde üst düzeyde bulunan ve yönetici olan bir kişi üye olarak bir çembere katıldığında, liderlik rolü doğal olarak bu kişi tarafından alınacaktır. Yöneticilerin ve yönetim ile ilgili diğer kişilerin yapması gereken çemberlerin ihtiyacı kadar rehberlik ve destek sağlamaktır. Ancak bunu arka plandan ve çember üyesi olmadan yapmalıdırlar.

Çember üyelerinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi belirlenebilir ⁹⁰:

- ◆ Aynı iş alanında yada benzer işler ile uğraşan bireyler gönüllü olarak çember üyesi olurlar ve küçük grup faaliyetlerine katılırlar. Eğitimden geçtikten sonra, iş ile ilgili sorunları tartışmak üzere, düzenli olarak haftada bir saat toplanırlar. Görevleri sadece problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözmek değildir. Aynı zamanda, yönetim yada diğer bölümlerle karşılıklı etkileşim ile, önerilerin uygulanmasını da sağlamalıdırlar.
- ◆ Çember üyeleri, toplantılarda tartışmalara ve çemberlerin diğer faaliyetlerine etkin olarak katılırlar. Çember toplantılarında kararlaştırılmış belirli görevleri gönüllülük ilkesine dayalı olarak yerine getirirler.
- ◆ En üst düzeyde iş standartlarını gerçekleştirmeye çalışarak bütünleştirilmiş bir grup kültürü oluşturmaya katkıda bulunurlar.
- ◆ Yönetime sunuş toplantılarına katılarak kendi üzerlerine düşen görevleri yerine getirirler.
- ◆ Kişisel davranış ve ilgileri ile çemberlerin henüz kurulduğu departmanlarda kalite çemberleri anlayışının tanıtılmasına katkıda bulunurlar.

⁹⁰ Bruno Fabi, "Contingency Factors in Quality Circles : A Review of Empirical Evidence", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol : 9, No : 2, 1992, s. 25.

- ◆ Çember üyeleri, eğitim süresince kendilerine verilen bilgileri kavrayarak, problemleri sistematik olarak belirleme, analiz etme ve çözme konularında kişisel yeteneklerini geliştirir ve liderlik vasıflarına ulaşmaya çalışırlar.

2.7.3. Lider / Vekil Lider

Çember çalışmalarının gerçekleştirilmesi amacıyla genellikle tek lider seçilmektedir. Ancak, personel arasında devamsızlıklar nedeni ile, çember liderinin olmadığı durumlarda kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin yürütülmesinde aksamalar ortaya çıkmaktadır. Vekil lider, lider mevcut olmasa da çember toplantılarını ve diğer faaliyetlerinin kesintisiz olarak sürdürülmesini sağlamak görevini üstlenmektedir.

Lider , çember üyeleri tarafından seçilir. Teknik ve yönetim konularında eğitim alarak liderlik vasıfları gelişmiş bir yöneticinin liderliğinde çember faaliyetlerine başlamak daha kolay olacağından, en azından başlangıç aşamasında, çalışanlar kendi hiyerarşik yöneticilerini lider olarak seçmelidirler.

Çember üyeleri tarafından kararlaştırılan dönüşümlü liderlik ve vekil liderlik yaklaşımı sağlıklı bir yaklaşımdır. Bu durum zamana bağlı olabilir yada proje tamamlandığında lider gönüllü olarak görevi bırakır ve başka bir üye görevi üstlenir. Böyle bir anlaşma, her üyenin grubu yönetme şansına sahip olduğu , insan yapısını geliştiren çemberlerde uygulanabilir. Bunun sonucunda, üyelerin kalite kontrol çemberlerine olan ilgileri artar.

Grup faaliyetlerini fiili olarak yöneten liderin rolü çok önemlidir. Lider , tıpkı rehber gibi, problem çözme tekniklerinin yanısıra, davranış bilimleri, liderlik, grup dinamiği gibi konularda da eğitim almış olmalıdır ⁹¹.

⁹¹ Tuba, Dökmen, " Kalite Çemberleri ", (Yayınlanmamış Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), 1995, s. 15.

Lider / vekil liderin görev ve sorumlulukları şu şekilde belirlenebilir ^{92- 93}:

- ◆ Lider, kalite çemberlerinin sıkıntısız bir şekilde işleyebilmesi için, rehber ve diğer yöneticilerin yardımı ile gerekli imkanları sağlar.
- ◆ Bireysel katılımı en üst düzeyde tutmak amacı ile, görevleri zaman zaman farklı üyeler arasında dağıtır.
- ◆ Grubunun birbirine bağlılığının en üst düzeyde tutmak ve çatışmaları önlemek için kalite çemberleri faaliyetlerinde bir patron gibi değil bir arkadaş ve partner gibi davranır.
- ◆ Tüm üyelerin çember faaliyetlerine katılım ve ilgisinin en üst düzede olmasını sağlar.
- ◆ Toplantı gündemini dikkatli bir şekilde belirler ve toplantıyı düzenli ve etkin bir şekilde yönetir.
- ◆ Toplantı süresince disiplini sağlar.
- ◆ Veri toplama ve karşılıklı etkileşim yoluyla aşama aşama problem çözümü için faaliyet planları hazırlar ve çember önerilerinin uygulanmasına ilişkin zaman sınırlı programlar hazırlar.
- ◆ Kazanma-kaybetme ortamlarını engellenmesi için, oybirliği ile karar alma süreçlerini teşvik eder ve geliştirir.
- ◆ Toplantı tutanaklarının ve problemlerin gelişiminin iki ayrı kayıt halinde etkin ve sürekli olarak tutulmasını sağlar.
- ◆ Kendi kalite çemberinin etkin olarak çalışmasını sağlamak için, diğer yönetim kademeleri, rehber ve farklı fonksiyonel departmanlar ile karşılıklı etkileşimi sağlar.
- ◆ En azından iki-üç haftada bir kez, departman yöneticilerine ve üst yönetime yapılacak sunuşları organize eder.
- ◆ Diğer üyeler, rehber, yöneticiler ve departman yöneticileri ile birlikte, kendi çemberinin moral düzeyini, sürekli hevesini korumak için, gerekli önlemlerin sürekli olarak alınmasını ve böylelikle işletmede çember faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasını sağlar.

⁹² S.R. Udpa, a.g.e. , s. 77.

⁹³ Ralph Barra, Putting Quality Circles To Work, McGraw Hill Book Company, 1983, s. 78.

- ◆ Kendi çember faaliyetleri ile ilgili olarak uygun bülten ve gazetelere tanıtım için bilgi verir.

Kısacası lider, ' izlenecek yolu bilen, bu yolu gösteren ve bu yolu izleyen ' kişidir.

2.7.4. Rehber

Rehber , kalite kontrol çemberlerinin bulunduğu departmanların amiri ve yönetim tarafından atanan kişidir. Kalite kontrol çemberlerinin başarılı olarak işletilmesindeki önemli rolü nedeni ile seçimi çok dikkatli yapılmalıdır.

Bazı ülkelerde, işletme dışından bir kişi rehber olarak getirilmektedir. Ancak, bu durum birtakım sakıncalar doğurabilir. Rehber, ancak kalite çemberleri üyeleri tarafından tanındığı ve saygı gördüğü bir ortamda görevlerini etkin olarak yerine getirebilir ve bu durum işletme dışından bir yabancı için geçerli değildir.

Alt düzey çalışanların rehber olarak görev yaptığı örnekler de mevcuttur. Oysa, rehber, kalite kontrol çemberlerinin önerilerini geciktirmeksizin kendi kendine karar verme otoritesine sahip olan ve hiyerarşik yapıdaki üst düzey pozisyonundan yararlanarak bu önerilerin derhal uygulanmasını sağlayabilen bir kişi olmalıdır. Bunun da ötesinde, rehber, üst yönetimin kalite kontrol çemberleri düşüncesine katılım ve desteğinin canlı bir örneğidir ve kıdemli bir kişi rehber olarak görevlendirilir ise yönetimin desteği sağlanabilir.

Rehberin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir ⁹⁴⁻⁹⁵:

- ◆ Rehber, kendi alanındaki kalite kontrol çemberlerinin başarılı olarak işletilmesinden sorumludur. Bir rehber, danışman, öğretmen ve bir katalizördür. Kendi kişisel katılımı ve ilgisi ile, departmandaki diğer yöneticileri, kendilerinin de birer fiili rehber oldukları ve kalite kontrol çemberlerine tüm desteklerini göstermeleri gerektiği konusunda

⁹⁴ Bruno Fabi, a.g.m. , s.24- 25.

⁹⁵ Luisa Deal, " Facilitator: Team Coachand Consultant ", ASQC 49 th Annual Congress Proceedings, May 22-25, Ohio, 1995, s. 185-187.

heveslendirmelidir. Bu, çalışanların zihninde oluşabilecek, rehber olarak adlandırılan kişi çember başarısından sorumlu tek kişidir izlenimini yok etmek için de gereklidir.

- ◆ Rehber, kalite kontrol çemberlerinin etkin olarak işletilmesi için gerekli imkanları sağlar, gereksinim duyulduğunda lidere yardım ve destek sağlar ve üyelerin eğitimine yardımcı olur. Yardıma gereksinim duyduklarında kendisine sürekli olarak güvenebilmeleri için çember üyelerinin zihninde güven yaratmalıdır. Bu güveni, çember üyelerine problem çözme tekniklerinin kullanımında, verilerin oluşturulmasında yada diğer departmanlardan toplanmasında, diğer fonksiyonel departmanlar yada üst yönetime yapılacak sunumlar için örnek çalışmaların hazırlanmasında, gerektiğinde yardım ederek kurabilir.

- ◆ Rehber, departman yada yönlendirme komitesinin toplantılarına davet edilir ve kalite kontrol çemberlerinin faaliyetleri hakkında özet bilgiler sunar. Toplantıların düzenliliği, farklı çemberler tarafından belirlenen ve çözümlenen problem sayısı ve genel başarıları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Rehber, yönetimin belirlediği politikalara uymak ve kalite kontrol çemberleri ile sürekli ilişki halinde bulunmak zorundadır. Amaçların ne derece yerine getirildiğini anlamak amacı ile Yönlendirme Komitesine kendi alanındaki çemberlerin faaliyetleri hakkında sürekli rapor verir ve bu amaçla bir ' faaliyet raporu ' düzenlemelidir.

Bu raporların periyodik analizi çemberlerin ;

- (a) çok etkin
- (b) orta düzeyde etkin
- (c) verimsiz olarak sınıflandırılmasını sağlar.
- ◆ Kalite kontrol çemberi üyelerinin daha üst düzeyde iş ilgilerini tatmin etmek amacı ile, farklı konularda bilgi verecek yabancı konuşmacılar için organizasyonlar düzenler.
- ◆ Kalite çemberleri başarıya ulaşmalarını kolaylaştırmak için diğer yöneticilerin yardımını alır.

2.7.5. Departman Komitesi

Departman komitesi, yönlendirme komitesi ile benzer fonksiyona sahiptir. Ancak departman düzeyinde çalışır.

Komitenin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir ⁹⁶:

- ◆ Yaklaşık olarak iki ayda bir kez toplanır.
- ◆ Aynı ayrı bölümlerdeki kalite kontrol çemberlerinin çalışmalarını inceler ve gerekli durumlarda çözümler getirir.
- ◆ İki ayda bir kez düzenli olarak kalite kontrol çemberleri tarafından ara departman yöneticilerine yapılan sunuşlara katılır.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin önerileri hakkında, departmanda yer alan diğer yöneticilerin yetkisi dışındaki önemli kararları alır.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin başarısı için, departmanda yer alan diğer yöneticiler arasında katılım ve anlayışı geliştirir ve teşvik eder.
- ◆ Aynı bölümlerdeki kalite kontrol çemberlerinin faaliyetleri hakkında yönlendirme komitesine bilgi verir.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin etkin olarak çalışmaları için gerektiğinde yardımcı olur.

2.7.6. Yönlendirme Komitesi

Yönlendirme komitesinde, işletmenin departman yöneticileri üye olarak ve en üst işletme yöneticisi ise komite başkanı olarak görev yapar. Kalite kontrol çemberlerinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için, üst yönetimin desteğinin yalnızca varlığı değil aynı zamanda bu desteğin gözle görülür olması gereklidir.

Yönlendirme komitesinin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

⁹⁶ S.R. Udpa, , a.g.e. s. 73.

- ◆ İşletmede faaliyet gösteren tüm kalite kontrol çemberlerinin çalışmalarını inceler. Koordinatör ve rehber tarafından iletilen, problemlerin belirlendiği ve düzeltici faaliyetlerin önerildiği raporları inceler.
- ◆ Yönlendirme komitesine sunulan öneriler hakkında, diğer yöneticilerin yetkisi dışında kalan kararları alır.
- ◆ Kalite kontrol çemberleri anlayışının sağlıklı bir şekilde tanıtımını sağlar.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin tanıtım faaliyetlerini harekete geçirmek için temel programları ve finansal destekleri onaylar.
- ◆ Yönetime sunuş toplantılarına katılır.
- ◆ İki yada üç ayda bir kez , koordinatörün düzenlediği şekilde, düzenli olarak toplantı yapar.

Yönlendirme komitesinin 7-8 kişiden oluşması en uygun durumdur. Yönlendirme komitesinde görev alacak üye sayısı 15'i geçmemelidir ⁹⁷.

2.7.7. Koordinatör / Koordinasyon Departmanı

Rehber kendi departmanındaki yada bölümündeki kalite çemberlerini eğitirken, koordinatör işletmedeki çember faaliyetlerini organize eder. Koordinatör işletmedeki tüm departman yöneticileri ve rehberler ile bilgi alış-verişinde bulunur. Çember üyeleri ile doğrudan ilişki kurmamakla birlikte, rehberler aracılığı ile çemberlere hizmet eder.

Koordinatörlük görevinin tek bir kişi üzerinde merkezileşmesi, o kişinin işletmeden ayrılması halinde kalite çemberlerinin devamı açısından zararlı. Bu nedenle, bir departmanın “ Koordinasyon Departmanı ” olarak belirlenmesi sürekliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Koordinasyon departmanı, yönlendirme komitesi tarafından belirlenen herhangi bir departman olabilir. Başlangıçta, çember anlayışını destekleyen ve departmanda dinamik olan bir kişiye part-time koordinasyon görevi verilebilir ve daha sonra çember sayısı ve faaliyet temposu arttıkça ful-time olarak koordinasyon görevine

⁹⁷ F Profil İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, a.g.e., s. 12.

devam etmesi sağlanabilir. Büyük sayıda çemberin bulunduğu işletmelerde koordinasyon görevi için birden fazla yönetici gereklidir.

Koordinatör / koordinasyon departmanın görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:

- ◆ Çember üyeleri ve yeni oluşturulan çemberler için eğitim programları düzenler.
- ◆ Düzenli olarak iki yada üç ayda bir kez yönlendirme komitesi toplantılarını düzenler ve toplantı raporlarını tutar.
- ◆ Düzenli olarak iki yada üç ayda bir kez üst yönetime sunuşları organize eder .
- ◆ Oluşturulan çemberleri kaydeder, üye sayıları kayıtlarını, yönetime sunuşların frekansını vb. kayıtları tutar.
- ◆ Farklı kalite kontrol çemberlerinin ve farklı bölümlerin performansını değerlendirmek için normlar geliştirir ve koordine eder.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin işlemleri için bir bütçe hazırlar ve kabul için yönlendirme komitesine sunar.
- ◆ Yönlendirme komitesi tarafından kararlaştırılan konferansları, kongreleri, toplantıları organize eder.
- ◆ Çember liderlerini ve üyelerini diğer işletmeleri ziyaret etmek ve programlara katılmak üzere görevlendirir.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin çalışmaları sırasında karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde, gerektiğinde yönlendirme komitesinin desteği ile, yardımcı olur.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin faaliyetlerini bültenlerde ve dergilerde tanıtır.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin ilgi alanına giren konularda konuşmalar yapacak yabancı konuşmacıları davet eder.
- ◆ Kalite kontrol çemberleri hakkındaki yayınları kapsayan bir kütüphane oluşturur.
- ◆ Çember faaliyetlerinin bir yerde başlayarak yavaş yavaş yaygınlaştırılması için, yeterli düzeyde motivasyon sağlanmasında ve çember faaliyetlerini tanıtılmasında, yönlendirme komitesine yardımcı olur.

2.7.8. Üst Yönetim

Yönetimin en üst kademelerinde olmalarından dolayı, bazı büyük işletmelerin müdürleri, kalite çemberlerinin formal yapısında bulunmazlar. Ancak, işletmede kalite kontrol çemberlerinin uygulanmasında çok önemli role sahiptirler.

Üst yönetimin en önemli görevleri şu şekilde belirlenebilir⁹⁸:

- ◆ Toplam kalite yönetimine ve kalite kontrol çemberleri anlayışına desteğini, işletmedeki tüm çalışanlara iletir. Düzenli toplantılar, bülten mesajları vb. faaliyetler ile kalite kontrol çemberleri faaliyetlerine desteğini açıkça belirtir.
- ◆ Kalite politikasını ilan eder ve tüm personele iletir.
- ◆ Çember faaliyetlerinin ihtiyacı olan kaynakların sağlanması ve kullanımı ile ilgili gerekli onayları verir.
- ◆ İşletmedeki çalışanlar için örnek bir kişi olarak davranışlarını yönlendirir.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin yönetime sunuş toplantılarına katılır.
- ◆ Kalite kontrol çemberleri ile ilgili işletme dışı konferans ve toplantılara katılır.

Kalite kontrol çemberlerine ilişkin bu organizasyon yapısı, işgücünün sayıca fazla olduğu ve dolayısı ile kalite kontrol çemberlerinin sayısının fazla olduğu işletmeler ile ilgilidir. Ancak, böyle ayrıntılı bir yapı küçük işletmeler için gerekli değildir. Önerilen yapı işletme tarafından kendi gereksinimlerini karşılayacak biçimde basitleştirilebilir. Sözgelimi, daha küçük bir işletmede rehber ve koordinatörün fonksiyonları bir kişide birleştirilebilir. Aynı bir departman komitesine ihtiyaç olmayabilir. Ara-departman sunuşları gerekmebilir. Az sayıdaki çemberlerin her birine kendi çalışmalarını ve başarılarını merkezi yönetime sunma şansı verilebilir.

Bu şekilde yapılacak küçük işletmeler, kalite kontrol çemberleri anlayışının bozulmamasına ve tüm işletmelere uygulanan genel kabul görmüş metodolojinin kullanılmasına özen göstermelidirler.

⁹⁸ Quality Circles Headquarters, JUSE, How to Operate QC Circle Activities, Published by JUSE, Japan, 1985, s. 199.

2.8. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN TEMEL ARAÇLARI

Kalite kontrol çemberleri çalışmalarında kullanılan çeşitli teknikler vardır. Bu tekniklerden temel olarak kullanılanlar; beyin fırtınası (brainstorming), neden- sonuç analizi (balık kılçığı diyagramı) veri toplama, pareto analizi, histogramlar, grafikler ve yönetime sunuş teknikleridir. Sözü edilen teknikler , ayrıntılı olarak, şu şekilde açıklanabilir:

2.8.1. Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Beyin fırtınası, bir konu üzerinde çok sayıda fikir yaratmak, yaratıcılığı teşvik etmek ve çember içerisindeki farklı fikirleri öğrenmek amacı ile kullanılan bir tekniktir.

Beyin fırtınası üç aşamadan oluşur:

- ◆ Giriş
- ◆ Fikir üretimi
- ◆ Fikirlerin ayırımı

Giriş aşamasında toplantı süresince uyulması gereken kurallar hatırlatılır ve görüşülecek konu belirlenerek tahtaya yazılır.

Beyin fırtınasının uygulanmasında uyulması gereken kurallar şu şekilde sıralanabilir⁹⁹:

- ◆ Çember üyelerinin tümünün katılımı gereklidir.
- ◆ Açıklanan fikirler tenkit edilmemelidir.
- ◆ Başlangıçta belirtilen düşünceler üzerinde kesinlikle tartışılmamalıdır, ancak belirtilen fikrin anlaşılabilmesi durumunda açıklama talep edilebilir.
- ◆ Üyeler o anda aklına bir fikir gelmeyen üye 'pas' geçebilir.
- ◆ Üyelerin iyi niyetli katılımı esastır.
- ◆ Diğer üyelerin fikirlerinden yararlanılmalıdır.

İkinci aşama fikir üretimi aşamasıdır. Bu aşama şu şekilde uygulanır:

⁹⁹ İbrahim Kavrakoğlu, Kalite Cep Kitabı, s. 21.

- ◆ Üyelere düşünmeleri için belli bir süre tanınır.
 - ◆ Gruptaki her üye sıra ile söz alarak fikir belirtir. Her söz alışta yalnızca bir fikir belirtilir ve aklına bir fikir gelmeyen üye 'pas' geçer.
 - ◆ Belirtilen tüm fikirler numaralanarak tahtaya not edilir.
 - ◆ Belirtilen fikirler yargılanmaz, tartışılmaz ve sansür edilmez.
- Tüm fikirler ortaya konulduktan sonra, üçüncü aşamada;
- ◆ Yazılı tüm fikirler okunur.
 - ◆ İlk tur oylamaya geçilir ve fikirler tek tek oylanır. Üyeler istedikleri her öneriye oy verebilirler.
 - ◆ İlk tur oylama sonucu en çok oy alan öneriler daire içine alınır ve bu fikirler üzerinde tartışmaya geçilir. Üyeler sıra ile söz alarak fikirlerini belirtirler. Tüm üyeler pas geçerse ikinci tur oylamaya geçilir.
 - ◆ İkinci tur oylama sonunda önem sırasına göre öneriler belirlenmiş olur.

Beyin fırtınası hem sorun belirlemede hem de bir sorunu çözmede kullanılabilen bir tekniktir. Bu teknik;

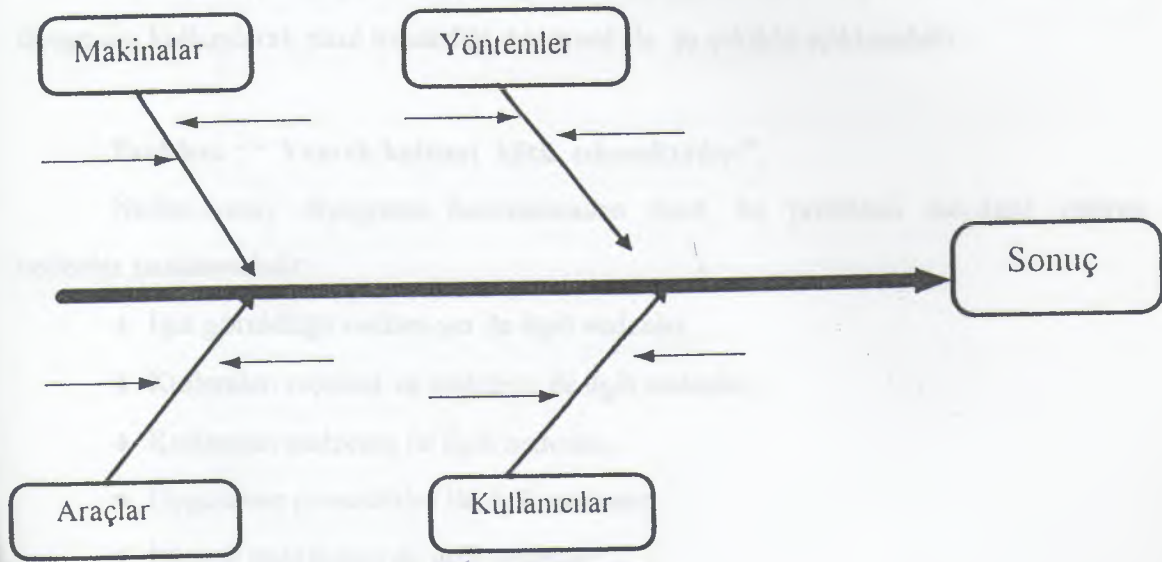
- ◆ Tüm bireylere eşit haklar tanınarak yararlı ve yaratıcı fikirlerin oluşturulması,
 - ◆ Zamanın en iyi şekilde kullanımı,
 - ◆ İş ile ilgili olarak tüm çalışanların sorunlarının ortaya çıkarılması,
 - ◆ Bu sorunların çözümüne ilişkin fikirlerin oluşturulması ve uygulanmasına karar verilmesi,
 - ◆ Yeni bir uygulamada ortaya çıkabilecek sorunların önceden belirlenmesi ,
 - ◆ Çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesi,
 - ◆ Çalışanların kendini ifade yeteneklerinin geliştirilmesi,
- amaçları ile kullanılır.

2.8.2. Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı)

Kauro Ishikawa'nın işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek amacı ile geliştirdiği bu yöntem ' balık kılçığı ' adı ile de anılmaktadır.

Neden-sonuç analizi, bir problemin olası nedenlerini belirli kategoriler içerisinde göstermek, grubun problemi zihninde canlandırmasını sağlamak ve farklı fikirlerin ortaya çıkarılmasını sağlamak amacı ile kullanılır. Burada sözü edilen 'sonuç' ortadan kaldırılmak istenen yada düzeltilmeye çalışılan bir problemdir. Bu problem ölçülebilir bir ürün yada süreç olabilir. Problemin yada sonucun oluşmasında rol oynayan herşey muhtemel bir 'neden' olarak kabul edilir. Örnek bir neden-sonuç diyagramı Şekil 10'da gösterilmektedir:

Şekil 10 : Neden-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı



Neden-sonuç analizinin uygulanmasındaki aşamalar şu şekilde sıralanabilir ¹⁰⁰:

- ◆ Büyük bir kağıt föy üzerine tüm üyelerin görebileceği şekilde bir neden-sonuç diyagramı çizilir ve araştırılacak sorun bir kutu içersine alınarak diyagramın sol tarafına yerleştirilir.
- ◆ Bu diyagramın sağ tarafında nedenlerin yer alacağı kategoriler, sözelimi; personel, araç-gereç, yönetim, metotlar vb. belirlenir.

¹⁰⁰ William J. Kolarik, , Creating Quality Concepts, Systems, Strategies and Tools, McGraw-Hill, Inc. , U.S.A. , 1995, s.174-175.

- ◆ Sorunun oluşmasında rol alan ana ve alt nedenler kategorilerine ayrılarak diyagramda gösterilir. Bu nedenlerin belirlenmesinde beyin fırtınası yöntemi kullanılır.
- ◆ Neden-sonuç diyagramı toplantı sırasında ve sonrasında hafta boyunca üyelerin nedenler ilave etmelerine imkan verecek şekilde bir panoya asılmalıdır.
- ◆ Tüm alt-nedenler belirleninceye kadar diyagram dallandırılır. Çalışmayı yapan grup üyeleri beyin fırtınası kurallarına uyarak en önemli nedenleri belirlerler.
- ◆ Belirlenen bu nedenlerin doğrulanması için veriler toplanır, analiz edilir ve yorumlanır. Problem çözümleninceye kadar çalışmaya devam edilir.

Bir otel işletmesinde faaliyet gösteren bir çemberin bir problemi neden-sonuç diyagramı kullanılarak nasıl incelediği, bir örnek ile şu şekilde açıklanabilir:

Problem : “ Yemek kalitesi kötü çıkmaktadır ”.

Neden-sonuç diyagramı hazırlanmadan önce, bu problemi meydana getiren nedenler sıralanmalıdır:

- ◆ İşin görüldüğü mekan-yer ile ilgili nedenler,
- ◆ Kullanılan teçhizat ve malzeme ile ilgili nedenler,
- ◆ Kullanılan malzeme ile ilgili nedenler,
- ◆ Uygulanan prosedürler ile ilgili nedenler,
- ◆ İşletme politikaları ile ilgili nedenler,
- ◆ İnsan kaynakları ile ilgili nedenler.

Daha sonra bu nedenlere ilişkin alt-nedenler ayrıntıları ile belirlenmelidir :

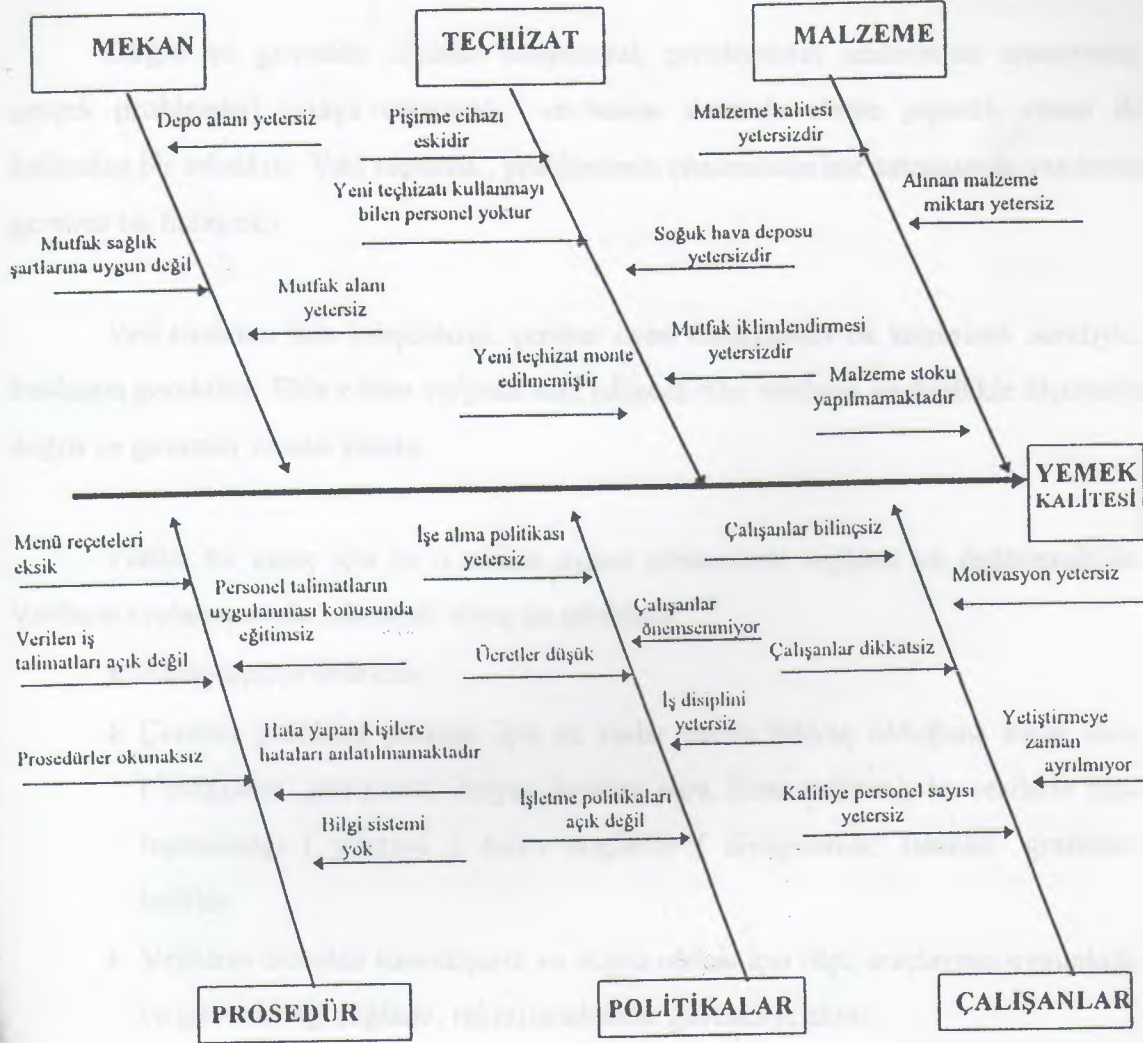
- ◆ **İşin görüldüğü mekan-yer ile ilgili nedenler**
 - Mutfak sağlık şartlarına uygun değildir.
 - Depo alanı yetersizdir.
 - Mutfak alanı yetersizdir.
- ◆ **Kullanılan makine ve teçhizatla ilgili nedenler**
 - Pişirme teçhizatı eskidir.

- Yeni alınan teçhizatı kullanmayı bilen personel yoktur.
- Yeni alınan teçhizat monte edilmemiştir.
- Soğuk hava deposu yetersizdir.
- Mutfak iklimlendirilmesi yetersizdir.
- ♦ **Kullanılan malzeme ile ilgili nedenler**
 - Kullanılan malzemelerin kalitesi yetersizdir.
 - Malzeme stoku yapılmamaktadır.
 - Gelen malzeme miktar bakımından yetersizdir.
- ♦ **Uygulanan prosedürle ilgili nedenler**
 - Menü reçeteleri eksiktir.
 - Verilen iş talimatları yeterince açık değildir.
 - Prosedürler el yazısı ile yazılmıştır, okunaksızdır.
 - Personelin iş talimatlarının uygulanması konusunda eğitimi yoktur.
 - Hata yapan kişilere yanlış anlatılmamaktadır.
 - Yapılan işin doğru sonucunu gösteren bir bilgi sistemi yoktur.
- ♦ **İşletme politikaları ile ilgili nedenler**
 - Personeli işe alma politikası yetersizdir.
 - Personel önemsenmemektedir.
 - Ücretler düşüktür.
 - İş disiplini yetersizdir.
 - İşletme politikaları açık değildir.
- ♦ **İnsan kaynakları ile ilgili nedenler**
 - Çalışanlar bilinçsizdir.
 - Çalışanlar dikkatli değildir.
 - Personelin motivasyonu yoktur.
 - Yetiştirmeye zaman ayrılmamaktadır.
 - Kalifiye personel sayısı azdır.

Belirlenen nedenler , gruplarına ayrılarak neden-sonuç diyagramında gösterilir.

Örneğe ilişkin neden-sonuç diyagramı Şekil 11'de gösterilmektedir.

Şekil 11: Yemek Kalitesine İlişkin Neden-Sonuç Diyagramı



Neden - sonuç analizinin sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir ¹⁰¹:

- ◆ Bu yöntem ile sorunların üzerine giden aktif bir yönetim geliştirilir.
- ◆ Diyagramın hazırlanması grup içindeki üyeler arasında iletişimi güçlendirir ve herkesin dikkatinin bir yere toplanmasını sağlar.
- ◆ Eğitici bir çalışmadır ve çalışanların bilgisini geliştirir.
- ◆ Verilerin toplanmasını ve konuya bilimsel biçimde yaklaşmayı sağlar.
- ◆ Çalışanların konuya hakimiyetini sınamak için eşsiz bir tekniktir.
- ◆ Tüm sorunlara uygulanabilir.

¹⁰¹ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, a.g.e. , s. 59.

2.8.3. Veri Toplama

Doğru ve güvenilir ölçütler oluşturarak problemlerin nedenlerini araştırmak, gerçek problemleri ortaya çıkarmak ve bunlar arasında eleme yapmak amacı ile kullanılan bir tekniktir. Veri toplama, problemlerin çözümünün her aşamasında yapılması gereken bir faaliyettir.

Veri toplama tüm çalışanların, çember üyesi olmayanları da kapsamak suretiyle, katılımını gerektirir. Elde edilen ve/yada elde edilecek tüm verilerin ve özellikle ölçütlerin doğru ve güvenilir olması esastır.

Veriler bir amaç için ve o amaca uygun yöntemlerle toplanır ve değerlendirilir. Verilerin toplanmasında izlenecek süreç şu şekildedir ¹⁰²:

- ◆ Amaç açıkça belirlenir.
- ◆ Çember problemi çözmek için ne kadar veriye ihtiyaç olduğuna karar verir (sözgelimi, gün sayısı, ihtiyaç duyulan para, birim miktarı), bu verilerin nasıl toplanacağı (yöntem), kayıt araçlarını (diyagramlar, tablolar, grafikler) belirler.
- ◆ Verilerin istenilen hassasiyette ve doğru olması için ölçü araçlarının uygunluğu ve güvenilirliği sağlanır, tekrarlanabilirlik güvenceye alınır.
- ◆ Verilerin kim(ler) tarafından, hangi tarihte, nasıl ve hangi birimlerce toplandığı kaydedilir.

Kalite çemberi çalışmalarına ilişkin veriler şu şekilde sıralanabilir ¹⁰³:

¹⁰² Ralph Barra, a.g.e., s. 175.

¹⁰³ İsmail Efil, a.g.e., s.136.

Tablo 8 : Çember Çalışmalarına İlişkin Veriler

A. Maliyet üzerine veriler	B. Üretim üzerine veriler	C. Ürün üzerine veriler	D. Süreç üzerine veriler	E. Denetim üzerine veriler
* işgücü	* plan	* bozuk ürün listesi	* teçhizat durumu	* kontrolör eğitimi ve belirlenmesi
* genel masraflar	* kalite	* kalite	* tolerans	* görsel normlar
* onarım	* uzmanlık	* servis hatası	* uzmanlık	* kayıt maliyeti
* fazla mesai	* maliyet	* makina hatası	* personel eğitimi	
* hurda	* prosedür	* hata değişim yüzdesi	* güvenlik	
* stok	* politika		* yönerge biçimi	
* araç-gereç	* teçhizat		* çevre ve politika	
* eğitim				

2.8.4. Pareto Analizi

Kalite geliştirme çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir tekniktir. Ünlü iktisatçı Pareto'nun ' 80:20 Kuralı' olarak da anılmaktadır. Pareto analizi temel nedenleri önemsiz olanlardan ayırmada kullanılan bir tekniktir. Elde edilen verilerin sayı ve yüzdeler halinde ifade edilmesini ve problem çözmede bir sonraki adım olan çözüm önerilerinin bulunması aşaması için gerekli kriterleri sağlamaktadır¹⁰⁴.

Pareto analizinin uygulanmasında pareto tablosu ve pareto diyagramından yararlanılır. Pareto analizi şu aşamaları kapsamaktadır:

- ◆ Öncelikle nedenler belirlenerek önem derecelerine göre bir tabloda gösterilir.
- ◆ Bu tablonun bir yada daha fazla kolonu belirlenen ölçü birimlerine göre elde edilen verileri listelemeye kullanılır (saat, TL, birim, vb.).
- ◆ Bir diğer kolonda her neden için yüzde değeri belirtilir.
- ◆ Son kolonda her neden için kümülatif yüzde belirtilir.
- ◆ Elde edilen rakamlar pareto diyagramı üzerine geçirilir. Yatay eksenle belirlenen nedenler dikey eksenle elde edilen yüzdeler gösterilir.

¹⁰⁴ Joel E. Ross, a.g.e. , s. 154.

Fransa'da Mercure Paris Nord otel işletmesi resepsiyonunda faaliyet gösteren bir kalite kontrol çemberinin departmana ilişkin bir problemi pareto diyagramını kullanarak incelemesine ilişkin örnek şu şekildedir:

Çember, resepsiyon deskinin çalışanlar tarafından sürekli olarak boş bırakılmasının hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediğini temel problem olarak belirlemiştir. Resepsiyon deskinin boş bırakılmasına ilişkin nedenlerin bulunması için uygulanan beyin fırtınası sonucu 68 bireysel öneri sunulmuştur¹⁰⁵. Bu öneriler içinde en önemli nedenlere ilişkin olarak bir tablo hazırlanmıştır.

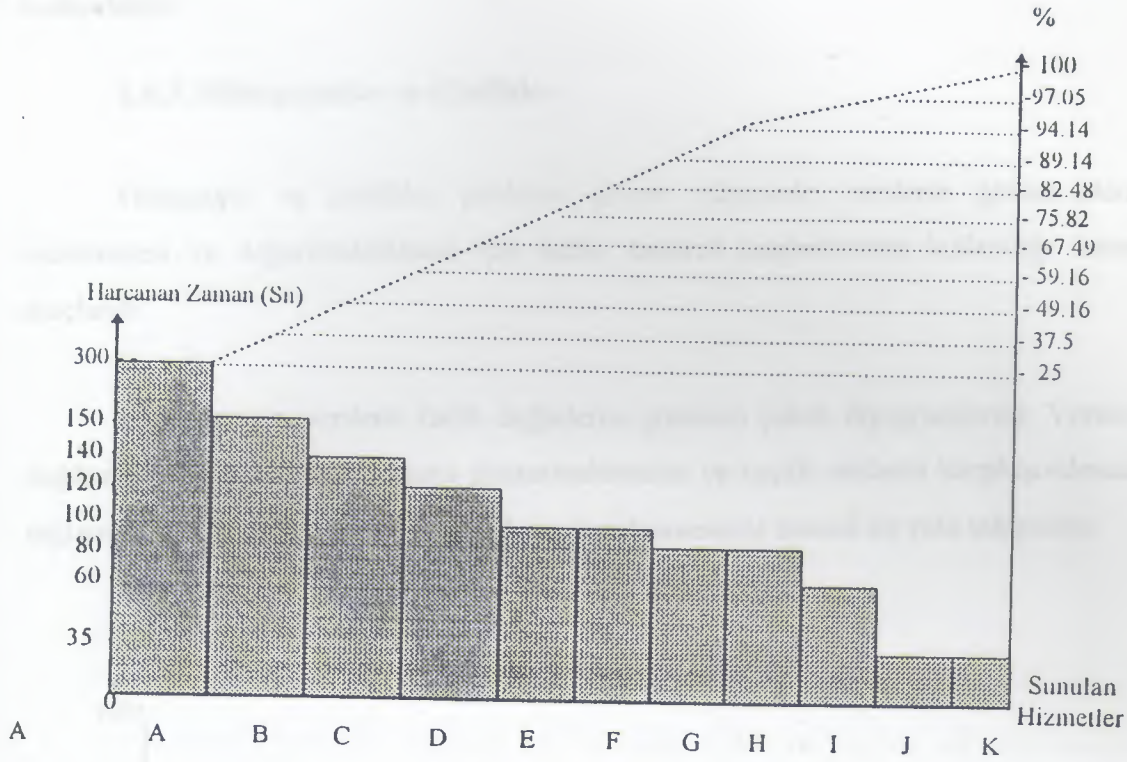
Tablo 9: Pareto Tablosu

Nedenler	Zaman (Saniye)	% Toplam	Kümülatif(%)
A. Fotokopi yapılması	300	25	25
B. Telex hizmeti,	150	12.5	37.5
C.Telefon mesajlarının toplantı odasına iletilmesi,	140	11.66	49.16
D. Gece içecekleri için bardak temin edilmesi,	120	10	59.16
E. Yedek çarşafların temin edilmesi,	100	8.33	67.49
F. Yedek anahtarların temin edilmesi,	100	8.33	75.82
G. Yedek araçların temini,	80	6.66	82.48
H. Toplantı odasının kilitlenmesi ve açılması,	80	6.66	89.14
I. Kül tablalarının temin edilmesi,	60	5	94.14
J. Gece içeceklerinin temin edilmesi,	35	2.91	97.05
K. İlk-yardım için ilaç temin edilmesi.	35	2.91	100
TOPLAM	1200	% 100	

Belirlenen bu hizmetler nedeni ile çalışanların resepsiyonu terk etmek zorunda kaldıkları belirlenmiştir. Resepsiyon dışında harcanan zamanın bulunabilmesi için üç hafta boyunca gözlem yapılmış ve kayıt tutulmuştur. Bu kayıtlar sonucu her şifte yaklaşık 20 dakikanın resepsiyon dışında harcandığı bulunmuştur. Elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan pareto diyagramı Şekil 12'deki gibi düzenlenmiştir.

¹⁰⁵ Christophe Orly, " Quality Circles in France : Accor's Experiment in Self-Management ", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.29, N.3, November 1988, s. 53.

Şekil 12 : Pareto Diyagramı



Pareto diyagramından da görüldüğü gibi, resepsiyonda zaman kayıplarının en önemli nedenleri; fotokopi yapılması, telex hizmetleri, telefon mesajlarının toplantı salonuna iletilmesi ve gece içecekleri için bardak temin edilmesidir. Bu dört nedenin ortadan kaldırılması zaman kayıplarının % 59'unun ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

Pareto diyagramı, probleme etki eden nedenlerin karşılaştırılarak temel nedenin bulunmasında çember üyelerine yardımcı olur. Aynı zamanda pareto diyagramı çember faaliyetlerinin yönetime sunuluşunda, çalışmadan önceki ve sonraki durumun karşılaştırılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

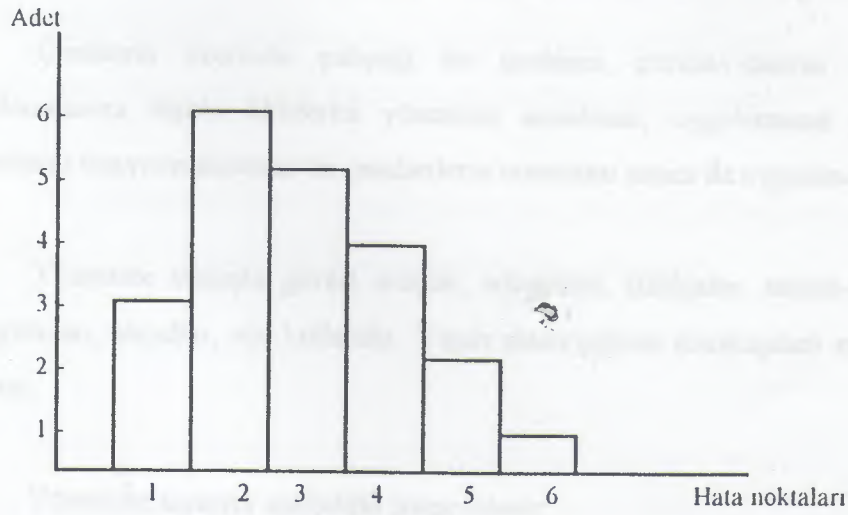
Pareto analizi yalnızca ölçümlerle ilgili olmayabilir. Kalite kontrol çemberlerinin oylama sonuçlarının değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Sözgelimi bir departmanda karşılaşılan sorunlar belirlendikten sonra bunların sıraya konmasında pareto analizi kullanılabilir.

2.8.5. Histogramlar ve Grafikler

Histogram ve grafikler problem çözme sürecinde, verilerin görsel olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi için kalite kontrol çemberlerinin kullandığı önemli araçlardır.

Histogramlar, verilerin farklı değerlerini gösteren çubuk diyagramlardır. Verilerin dağılımını, tekrar etme durumunu göstermelerinden ve çeşitli verilerin karşılaştırılmasını sağlamalarından dolayı problemin nedenin belirlenmesinde önemli bir role sahiptirler.

Şekil 13 : Histogram Örneği

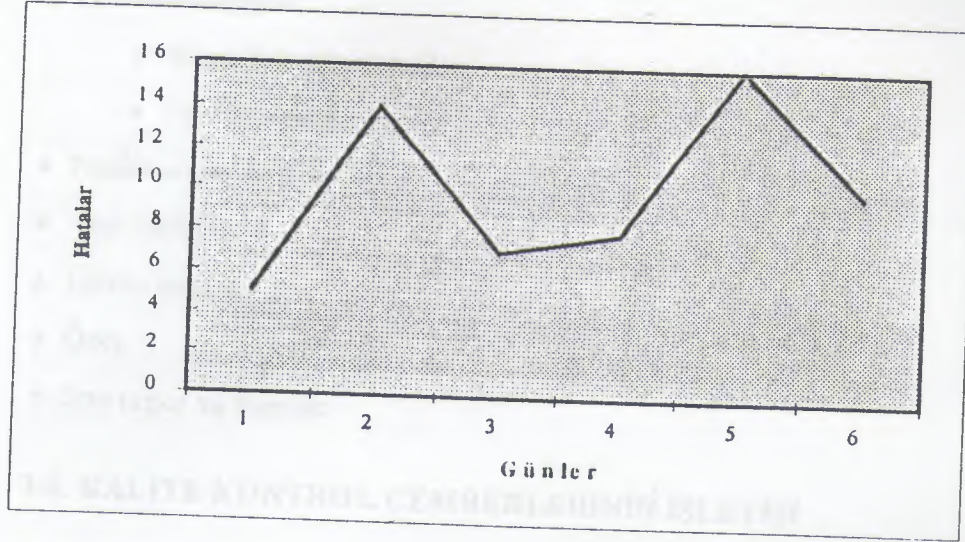


Şekilde görülen histogramda, belirli noktalarda gerçekleşen hata sayıları gösterilmektedir.

Grafikler, çeşitli çizimlerden yararlanarak verilerdeki değişimleri göstermede kullanılan araçlardır. Sözgelimi, belirli günlerde belli bir işin yapılması sırasında

sözkonusu hatalar bir grafik üzerinde gösterilebilir. Örnek bir grafik aşağıda Şekil 14'de gösterilmektedir.

Şekil 14: Örnek Bir Grafik



2.8.6. Yönetime Sunuş

Çemberin üzerinde çalıştığı bir problem, çözüm önerisi ve bu önerinin uygulanmasına ilişkin fikirlerini yönetime sunulması, uygulamanın yürütülmesi için yönetimini onayının alınması ve çemberlerin tanınması amacı ile uygulanır.

Yönetime sunuşta görsel araçlar, sözelimi; çizelgeler, neden-sonuç ve pareto diyagramları, slaytlar, vb. kullanılır. Yazılı materyallerin fotokopileri sunuşa katılanlara dağıtılır.

Yönetime sunuşta aşağıdaki süreç izlenir:

- ◆ Rehber sunumun yapılacağı salon ile ilgili düzenlemeleri yapar.
- ◆ Lider, üyeler ve rehber sunuşun provasını yaparlar.
- ◆ Lider, üyeleri takdim eder.
- ◆ Çember üyeleri sıra ile sunuşa katılırlar.
- ◆ Lider gerçekleşecek faaliyetleri açıklar.
- ◆ Yönetimin yanıtı alınır.

- ◆ Yönetimin onaylaması halinde çember yönetimin önerilerini dikkate alarak uygulamaya geçer.

Yönetime sunmuş aşağıdaki konuları kapsamalıdır:

- ◆ Problemin tanımı:
 - Beyin fırtınası sonuçları
 - Problem seçme analizi
- ◆ Neden-sonuç analizi
- ◆ Veri toplama
- ◆ Pareto analizi
- ◆ Özet
- ◆ Son rapor ve öneriler

2.9. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞİ

Kalite kontrol çemberi programı uzun süreli bir süreci kapsayan bir dizi aşamadan oluşur. Her aşama tamamlanması gereken birtakım faaliyetleri ve gelecekte ortaya çıkabilecek kritik problemleri önceden çözme faaliyetlerini kapsar ¹⁰⁶.

Bir işletmede kalite kontrol çemberleri programının başlatılarak uygulanmasına rehberlik edecek bu aşamalar sırası ile şu şekilde açıklanabilir.

2.9.1. Ön Belirleme

İşletme, kalite kontrol çemberi programını başlatmadan önce, programın riskleri, ondan beklenenler ve üstünlükleri konusunda bir ön belirleme yapılmalıdır. Bu amaçla öncelikle aşağıdaki konular incelenmelidir ¹⁰⁷:

- ◆ İşletme ve çevresine ilişkin bilgiler; yerleşim bölgesi, sosyo-kültürel, politik, sosyal ve bölgesel kültür, bölgesel ekonomi, benzer işletmelerin yönetim şekilleri.

¹⁰⁶ Hernando Marino Navratte, " Quality Control Circles: Colombia's Experience ", International Trade Forum, Vol.27, No.1, January-March 1991 , s. 18.

¹⁰⁷ İsmail Efil, a.g.e. , s. 51-53.

- ◆ İşletmenin büyüklüğü, genel politikaları, organizasyon yapısı, vb.
- ◆ Yönetimsel uygulamaları; yönetim tarzı, performans değerlendirme sistemleri, fonksiyonların tanımı, karar alma sistemi, kontrol sistemi, iletişim sistemi, yöneticilerin rolü, yaratıcılık kapasitesi, vb.
- ◆ Kalite ve verimliliğe ilişkin unsurlar; kantitatif unsurlar, kalite yönetim sistemi, kalite kontrol faaliyetleri, vb.
- ◆ Personel yönetimine ilişkin unsurlar; devamsızlık oranları, işgören değişim hızı, güvenlik, eğitim sistemi, ücretleme sistemi, personelin gözünde işletmenin imajı, sendikal kuruluşlara bağlılık, vb.
- ◆ Kalite kontrol çemberleri programına başlama nedeni, amaçlar, çemberler hakkında bilgi alınacak kişiler, vb.

Bu belirleme sonunda kalite kontrol çemberi programına başlama yada başlamama kararı verilebilir.

Kalite kontrol çemberleri, diğer birtakım program ve sistemlerden farklı olarak oldukça esnekler ve işletme koşullarına kolaylıkla uyarlanabilirler.

2.9.2. Hazırlık

Bu aşama, yöneticilerin eğitimi, yönlendirme komitesinin oluşturulması, koordinatör ve rehberin seçimi, faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler aşağıda kısaca incelenmiştir.

◆ Yönetici Eğitimi

Yöneticilerin eğitimi, üst ve orta düzey yöneticilerin desteğini sağlamak, kuşkuclarını gidermek, astları ile ilişkilerini düzenlemek, kalite kontrol çemberleri ile ilgili sorumluluklarını belirtmek ve çember faaliyetleri ile sağlanacak yararlar hakkında bilgi vermek amacı ile düzenlenir.

Yöneticilerin eğitimi kapsamında;

- ◆ Temel kalite amaç ve politikaları,

- ◆ Toplam kalite yönetimi ilkeleri ve kalite kontrol çemberlerinin anlamı, işleyişi,
- ◆ Eğitimin önemi,
- ◆ İletişim ve insan ilişkileri,
- ◆ Tüm yönetim kademelerinde yer alan kişilerin yetki ve sorumlulukları,
- ◆ Problem çözme teknikleri,
- ◆ Kalite planlaması ve programı,

gibi konular üzerinde durulmalıdır. Bu eğitim yaklaşık 10 günlük bir süreyi kapsamaktadır ¹⁰⁸.

◆ Yönlendirme Komitesinin Oluşturulması

Yönlendirme komitesinin amacı, kalite kontrol çemberleri anlayışını tamamen incelemek ve işletme açısından yararlı olup olmayacağını belirlemektir.

Genel olarak bu komite, en az birkaç hafta ile en fazla 18 ay arasında bir çalışma yaparak çember faaliyetlerine başlamanın getireceği sonuçları araştırır. İşletme ne kadar büyük olursa, çemberlerin beraberlerinde getirecekleri değişiklikleri belirlemek o kadar zaman alacaktır.

Yönlendirme komitesi işletmenin ana departmanlarından karar verme yetkisine sahip kişileri kapsamalıdır. Çemberler işlerini öğrenmeye başlayıp karmaşık problemleri çözmek için uğraşmaya başladıklarında, diğer departmanlarla ilgili bilgiye ihtiyaç duyacaklarından, her departmandan bir temsilcinin bulunması önem taşıyacaktır. Bu departman temsilcilerinin yönlendirme komitesinde bulunması, bu departmandaki yetkili kişinin çemberin bu bilgileri neden gereksindiğini anlayacağından, çemberler için bu bilgileri elde etmek daha kolaylaşacaktır. İşletme çalışanlarının bir sendikaya üyeliği söz konusu ise, bu durumda komitede bir sendika temsilcisi de yer almalıdır. Çember faaliyetlerine başlamadan önce sendikanın da haberdar edilmesi oldukça önem taşımaktadır ¹⁰⁹.

¹⁰⁸ M. Aykut Aytekinli, "İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesinde Kalite Kontrol Çemberleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1990, s. 101.

¹⁰⁹ Alexander Hamilton Institute, Quality Circles: New Approach to Productivity, U.S.A., 1983, s. 10.

Bu komite içersinde çember fikrine kesinlikle karşı çıkan en azından bir üye de alınmalıdır. Tartışma olsun diye zayıf tarafı savunan bir kişinin bulunması oldukça önemlidir. Eğer tüm üyeler çemberlerin destekleyicilerinden meydana gelirse, potansiyel sorun noktalarını açığa çıkarmazlar ve çözüm getirmezler.

Çember anlayışının karşısında olan bir kişi birçok itiraz sebebi ortaya sürer ve diğer üyeleri pratik cevaplar bulmaya çağırır. Ancak hoşnut olmayan durumların ortaya çıkmaması için dikkatli olunmalıdır.

Yönlendirme komitesinin iki temel görevi vardır. Birincisi, kalite çemberleri anlayışını incelemek , ikincisi de uygun olduğu kabul edildiğinde uygulama planlarını hazırlamak ve çemberlerde yer alacak anahtar kişileri seçerek eğitmek.

Komite, kalite kontrol çemberleri anlayışı hakkında bilgi verecek bir danışman da seçebilir. İyi bir danışman, komitenin bu kavramı değerlendirmek için harcayacağı zamanı kısaltabilir. Ehliyetli bir danışman hizmeti bulmak güç olabilir. Bu durumda diğer işletmelerden isim alınabilir.

◆ Koordinatörün Seçimi

Bazı işletmeler, yönlendirme komitesini koordinatör olarak kullanmaktadırlar. Ancak bu durum, çalışanların sayısının sınırlı olduğu ve koordinatör olarak görev yapacak bir elemanın olmadığı küçük işletmeler için geçerlidir.

Yönlendirme komitesine sahip böyle bir işletmede, komite üyeleri, planlama işlevi tamamlandıktan sonra üst yönetim kademelerinde bulunan bir kişiyi koordinatör olarak atarlar.

Yönlendirme komitesinin önemli fonksiyonlarından biri de koordinatör olacak gönüllüleri bulmaktır. Komite, koordinatörlük görevini karşılayabilmelerinden emin olmak için bu kişileri dikkatli bir sınamadan geçirir. Koordinatörlük görevi için gerekli nitelikler, iyi bir işletme müdürü ile aynıdır.

◆ Rehberin Seçimi ve Eğitimi

Rehber, yönlendirme komitesi tarafından seçilen, diğer kişilere oranla çemberler üzerine etkisi fazla olan bir kişidir. Rehber; çember fikrini tanıtır, gönüllüleri bulur, lider için eğitim sağlar, çembere ait işleri yöneticiye açıklar, çember üyelerine problem çözmede yardımcı olur. Programın başarısı için gerekli herşeyi yapar.

Rehber, çalışana yönelik olmalıdır. Yeni bir deneyime başlamanın çalışanlar üzerinde yaratacağı durağanlık ve korkuyu anlamalıdır. Bir öğretmen gibi davranmalı fakat çember üyeleri bir engelle karşılaştığında problem çözücü olmalıdır.

Rehber seçildikten sonra, genel olarak, 40 saatlik iki kursa tabi tutulur. Her kurs 5 günlük bir süreyi kapsamaktadır. İlk 40 saat, grup dinamiği, motivasyon, problem çözme ve iletişim konularına ağırlık verilir. İkinci 40 saatlik kursta gelişmiş kalite kontrol çemberi tekniklerine yer verilir ¹¹⁰.

2.9.3. Yönetimin Desteğinin Sağlanması

Bir kalite kontrol çemberi programının başarısı büyük ölçüde orta ve üst yönetimin desteğine ve katılımına bağlıdır. Bu nedenle programa başlanmadan önce, ilk önce yönetimin tüm çalışanlara destekleme sözü verilmelidir ¹¹¹.

Program süresince çalışanların desteğinin sağlanması için , yönetimin projeyi destekleme sözü vermesi ve bu sözünü personeline açıkça belirtmesi gerekir. Çoğu kez , problemin en iyi çözümünün araştırılmasında işletmenin diğer departman uzmanlarının yardımı gerekir. Bu da , çember problemlerinin çözümü çabalarına katılım için çalışanların motive edilmesi ve isteklendirilmesini gerektirmektedir. Üst yönetimin desteği oldukça kritiktir, üst yönetimin bu sözü vermeye hazır olmaması halinde proje başlatılmamalıdır.

¹¹⁰ Jefferson F. Beardsley, " Training Is The Heart Of The Lockheed QC Circle Program", ASQC Technical Conference Transactions, 1976, Toronto, s. 257.

¹¹¹ Bruno Fabi, a.g.m. , s. 23.

Destek sözü kalite çemberi kavramının tam olarak anlaşılması temeline dayandırılmalıdır. Tüm yöneticilerin, çemberlerin amacı, çalışma biçimi ve desteğin rolü konusunda aynı anlayışa sahip olmaları gereklidir. Büyük bir işletmede, konunun yönetime sunumunda, rehber, istikrarlı bir biçimde standart görsel-işitsel sunuş araçlarını kullanmalıdır. Bu araçlar satın alınabilir yada işletmenin içinde geliştirilebilir.

Üst yönetime sunun; kalite çemberinin tanımını, amaçlarını, çember uygulamaları ile motivasyon, çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler, verimlilik, üretilen mal ve hizmet kalitesini artırmaya ilişkin yararlarını da içermelidir. Rehber , çemberin anlamının düşünen işgücünün toplanmasından daha farklı olduğuna dikkat çekmelidir.

Kalite çemberi, özellikle kaliteye gereksinim duyulduğunda, işinde deneyimli, bir problem sözkonusu olduğunda uygulanabilir çözümler üretebilen kişilerin katılımı varsayımına dayanır.

Tüm bunların yanısıra rehber, işletme yapısı içinde çemberlerin nasıl yürütüleceğini bundan daha önemlisi uygun ortamın ve desteğin sağlanması konusunda yöneticilerin sorumluluklarının neler olduğunu açıklamalıdır.

Çember programının başarısı için yönetimin temel olarak kabul etmesi gereken sorumluluklar şu şekilde belirlenebilir:

- ◆ Yönetim katımlı problem çözme sürecine inanmalı, kalite çemberi tarafından sunulan fikirleri dinlemeli ,uygulanabilir olanı uygulamalı, ve uygulanamayacak olan önerilerin neden reddedildiğini açıklamalıdır.
- ◆ Yönetim alt-yapı desteği sağlamalıdır; toplantı odaları, eğitim malzemeleri, vb. Yönetim tüm işletmeyi çemberlerle işbirliği konusunda teşvik etmelidir. A departmanındaki bir sorunun çözümü B departmanın faaliyetlerin etkileyecektir. Ancak bu işbirliği ,üst yönetimin desteğine bağlıdır aksi halde program uzun sürmeyecektir.
- ◆ Yönetim, başarıyı ödüllendiren bir sistem oluşturmalıdır. Bu amaçla, üst yönetim öğlen ve akşam yemekleri, duvar panoları, gazete yazıları, yıllık ödül

verme yemekleri, ve diğer iş alanlarındaki kalite çemberlerine ziyaretler,vb. faaliyetler düzenleyerek tutumunu sergilemelidir.

Kalite çemberi kavramının tam olarak anlaşılması ile birlikte üst yönetici devam etmeye karar verirse, rehberin bir sonraki işi pilot proje için bir uygulama planı hazırlamak olacaktır.

2.9. 4. Projenin Planlanması

İyi hazırlanmış bir plan kalite kontrol çemberi programının başarı olasılığını artıracaktır. Personelden alacağı yardım ile rehberin hazırlayacağı plan şu konuları kapsamalıdır ¹¹² :

- ◆ Rehberler, çalışma planını kendi kendilerine yapmaya çalışmamalıdır. Başarının derecesi, dorudan doğruya yönetici ve çalışanların işbirliği ve katılımına bağlıdır.
- ◆ Temel düşünce “ herkesi kazanmak “ olmalıdır. Herkesin üzerinde doğru bir etki yaratmak için düşünce doğru bir şekilde sunulmalıdır. Herkes çemberlerin pilot bir proje ile başlayacağını bilmelidir. Çember faaliyetleri küçük çapta başlatılır ve herkes faaliyetler tam anlamıyla başlamadan önce çemberler hakkında bilgi sahibi olma şansına sahiptir. En önemlisi, tanıtım yönetimin destek sözünü açıkça belgelendirmelidir.
- ◆ Başlangıçta yalnızca birkaç çember oluşturulur. Pilot projelerde çoğunlukla 3 çember ile başlamanın başarılı olacağı kanıtlanmıştır. Çember sayısı ne kadar az olursa, ilk çember için en iyi liderin seçimi konusunda yönetim daha fazla seçici davranabilir. Bu durum, çemberleri daha güçlü hale getirir ve pilot projenin başarı olasılığını artırır. Böylelikle, ilk çemberin sonrakiler için bir model oluşturması sağlanır.
- ◆ Pilot çemberler, yöneticilerin iyi birer dinleyici oldukları ve işgücüne önem veren bir tarza sahip oldukları bir departmanda kurulmalıdır. Bu tür yöneticiler, katılımlı yöntemin en iyi çalışma şekli olduğuna inanırlar. Bu

¹¹² Ralph Barra, a.g.e. s. 68-69.

departman , sıkıntılarının olmadığı ve yönetimin tüm dikkatini bu çembere vermeye hazır olduğu bir departman olmalıdır.

- ◆ Yönetimin dikkatinin büyük bir problem üzerinde yoğunlaştığı bir zamanda çember faaliyetlerine başlanmamalıdır. Çember faaliyetlerine istikrarlı bir ortamda, yönetim ve çalışanların hazır olduğu bir zamanda başlanmalıdır. Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra ve rehberin gerekli tüm olanakları sağlayabileceği bir zamanda başlanmalıdır.
- ◆ Projenin planlanmasında, çember amacının dikkate alınması oldukça önemlidir. Kalite çemberleri yaratıcı ve özenli bir yönetim için olduğu kadar katılımlı yönetim için de bir araçtır . Bu yolla, yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı saygı gelişir ve birbirine güven ortamı doğar. İşbirliği ortamı gelişir ve bununla birlikte verimli bir işletme oluşur.
- ◆ Yönetici ve çalışanların herhangi bir konudaki tutum değişimleri değişik şekillerde ölçülebilir. Bunu başarmanın en iyi yolu tutum incelemesidir. Çember programı ile birlikte kullanılmak üzere hazırlanmış bir anket formu, çalışanların çembere katılımını ölçmek amacı ile kullanılmalıdır. 1-2 yıl içerisinde, davranışlardaki değişiklikleri yeniden belirlemek için bir başka inceleme daha yapılmalıdır.
- ◆ Unutulmamalıdır ki, pilot projenin başarısı doğrudan doğruya maliyetlerin düşmesi ve verimliliğin artması ile ölçülemez. Başarı, yalnızca çalışanların değil daha da önemlisi yönetimin tutum değişikliği ile ölçülür. Yönetimin tutumlarındaki; çalışanların fikirlerine daha duyarlı, çalışanların çabalarını daha fazla destekleyen ve bu çabaları ödüllendiren, emir vermeden dinlemeye kadar meydana gelen değişiklikler başarılı bir pilot projenin sonucudur.
- ◆ Tanıtım, lider eğitimi, gönüllü toplantı ve üyelerin eğitimi için gerekli araçlar geliştirilmeli yada satın alınmalıdır.

2.9.5. Tanıtım Faaliyetleri

Tüm çalışanların ve yöneticilerin çemberlerin başlayacağından haberdar olması oldukça önemlidir. Çember faaliyetleri tüm çalışanların yardımını gereksinir ve mümkün

olduğunca herkes bu deneyin bir parçası olduğunu hissetmelidir. Kabul oranı çalışanların ilk izlenimlerine bağlıdır. Bu nedenle amaç mümkün olduğunca fazla destekleyici sağlamak olmalıdır.

Çemberlere katılımı artırmak için sürekli bildirilerin sunulması gereklidir. Başlangıçta az sayıda katılımcı olsa da daha sonra çembere katılma olanağı sunulmalıdır.

Tanıtım birkaç şekilde yapılabilir. Sözelimi, gazete makaleleri, çalışanlara yazılan mektuplar ya da kitle toplantıları yada sayısız grup toplantılarında yapılan sunuşlarla tanıtım yapılabilir. Bir başka yol da, kalite kontrol çemberleri hakkında temel sorulara cevap veren ve yönetimin destek sözünü kapsayan küçük broşürlerin büyük çapta dağıtımı ile çalışanların bilgilendirilmesidir.

2.9.6. Gönüllülerin Bulunması

Başarılı bir program için gönüllülerin katılımı mutlak bir gereksinimdir. Çalışanlar, çemberlerin sahibi oldukları ve başarılarından kendilerinin sorumlu olduğu konusunda emin kılınmalıdırlar.

Çalışanların yönetime katılımı ve yöneticilerin de gerekli oranda kontrolü elinde bulundurması işlerin daha iyi yürümesini sağlayacaktır. Yöneticinin ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasında denge oldukça önemlidir.

İşletme çapında çemberlerin başlayacağı bilinci oluşturulduktan sonra, üst yönetici kurmaylarına ilk çemberin başlaması için gönüllü olup olmadıklarını sorarak bu süreci başlatır. Bu yolla, kalite kontrol çemberinin başlatılacağı departman da belirlenmiş olacaktır. Sadece bir gönüllüye ihtiyaç olduğu halde, genellikle birkaç gönüllü ortaya çıkar ve yöneticinin bir seçim yapması gerekir. Başarı olasılığı en yüksek olan bölümün müdürü seçilmelidir.

2.9.7. Liderin Eğitimi

Yöneticilerin etkili bir çember lideri olacak şekilde eğitimi çember başarısı için oldukça önemlidir. Lider , genel olarak 3-4 günlük bir kursa tabi tutularak eğitilir. Bu eğitim kapsamında çemberlerin kullanacağı problem çözme teknikleri ve rehberin, liderin ve çember üyelerinin alacağı roller, toplantılarını nasıl yöneteceği gibi konular yer alır. Ancak, en önemli sorun, çember liderliği anlayışının nasıl kurulacağıdır. Çember liderliği ile geleneksel liderlik arasındaki farklılıklar aşağıda açıkça belirlenmiştir.

Tablo 10: Geleneksel Liderlik ile Çember Liderliği Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Liderlik	Çember Liderliği
Lider emreder , kontrol eder, denetler ve çözüm için bireylere önderlik eder. Temelde, grubun, otoritenin ve sorumluluğun lidere ait olduğu tüm üyelere kabuledilmiştir.	Çember hem lidere hem de çember üyelerine aittir. Tüm üyeler, liderin yardımı ile, çemberin etkinliğine katkıda bulunurlar.
Lider, kendi dikkatini çözülecek problem üzerinde yoğunlaştırır ve gerçek çözüme ulaşmak için gerekli birçok görevi yerine getirir.	Çember, (zaman zaman liderin yardımı ile), tüm üyelerin katılımı ile çözüme ulaşma ve çözüm üretiminden sorumludur. Lider ,çemberin yardımcısıdır.
Lider gündemin belirlediği sınırlar çerçevesinde tartışmaları düzenlemek için kurallar koyar ve problemlere ayrılacak zamanı düzenler.	Çember lideri, çemberin verimlilik görevini yerine getirmesi çalışma metodu ve mevcut zamanın kullanımı konularında üyelere yardım eder ve onları teşvik eder.
Bir problemi çözüme ulaştırmada en önemli gereksinim liderdir, personele olan gereksinim önemli değildir.	Liderin yardımı ve teşviki ile, çember üyeleri, tüm üyelerin gereksinimlerinin, duygularının ve amaçlarının karşılanması ile grup bilinci oluşturulabileceğinin farkına varırlar. Ancak bundan sonra çember gelişmeye başlayabilir.

2.9.8. İlk Çemberlerin Oluşturulması

Eğitilmiş yöneticiler henüz potansiyel çember lideridirler. Bu kişilerin personelleri arasından 5 gönüllü bulunması ilk çemberin oluşturulması için gereklidir. Bu eğitimi takip

eden 1-2 hafta içinde yönetici kendi departmanı içinde bir toplantı düzenleyerek personeline kalite çemberlerini tanıtır ve gönüllüleri araştırır.

Kalite çemberlerinin tanıtımı için lider dokümanlar kullanır. Bu dokümanlarda: niçin kalite çemberi programının seçildiği, kalite kontrol çemberlerinin ne olduğu, kimlerin kalite çemberlerine üye olabilecekleri, kimlerin lider olabileceği, çalışanların işi ile ilgisi, çalışanlar için ne gibi yararlar sağlayacağına ilişkin soruların yanıtlarını içermelidir.

Kalite çemberlerini tanıtan doküman tekrar gözden geçirildikten sonra lider tartışma için toplantıyı açar. Yönlendirici gerektiğinde soruları cevaplamaya yardımcı olur ve lidere diğer konularda yardım etmeye hazır bulunur.

Bir saat kadar süren toplantıdan sonra personele gönüllü katılım formu dağıtılır. Personele gönüllülük için birkaç gün verilmelidir. 5 gönüllü sağlanabilir ise ilk çembere başlamak için isimler belirlenmiş olur.

2.9.9. İlk Toplantının Yapılması

İlk çember toplantısı genellikle gönüllülük toplantısından bir-iki hafta sonra yapılır. Bu süre rehber, toplantı salonunun hazırlanması ve lider ile birlikte ilk toplantıda öğretilecek konular için gerekli araçların sağlanması bakımından gerekli zamanı sağlar. Etkin çember toplantıları; planlama, gündem raporunun kullanılması, etkin eğitim ve yaratıcı problem çözme sürecinin kullanılması ile sağlanabilir.

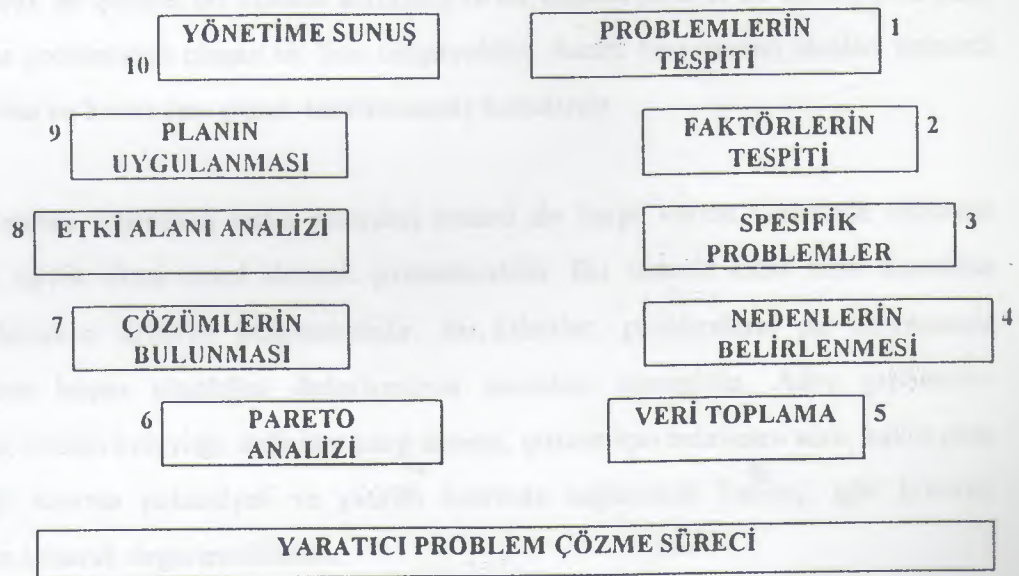
Toplantılar, en az bir saat ve düzenli olarak haftada bir kez aynı yer ve zamanda olmak üzere planlanmalıdır. Toplantı zamanı, çember üyelerinin gönüllülük toplantısında oylama yapmaları ile belirlenir. Toplantı zamanlarının belirlenmesinde, hafta başı yada hafta sonu, diğer toplantılar ile aynı zamanda yada kritik faaliyetlerin mevcut olduğu zamanlar gibi problem doğuracak zamanlardan kaçınılmalıdır.

Çemberlerin toplantılar için hazırlanmaları, toplantı zamanlarının ve yerlerinin hatırlatılması, , tamamlayıcı faaliyetlerin belirlenmesi ve toplantılarda tartışmalara kılavuzluk etmesi için bir gündem hazırlanmalıdır . Gündem toplantıdan önce hazırlanmalı ve toplantı zamanından önce üyelere iletilmelidir.

Çemberlerin başarısı büyük çapta lider ve rehberin desteği ve eğitimine bağlıdır. İlk toplantılar , problem çözme tekniklerinin öğretilmeye başlandığı temel eğitim toplantılarıdır.

Yaratıcı problem çözme sürecinin on aşaması Şekil 15'de incelenmektedir.

Şekil 15 : Problem Çözme Süreci



Kaynak: Ralph Barra, a.g.e., s. 84.

Beyin fırtınası (brainstorming) ve neden-sonuç diyagramları; problemlerin belirlenmesinde, nedenlerin tespitinde, çözüm ve önerilerin bulunmasında ve plan adımlarının uygulanmasında kullanılır. Bu tekniklerin kullanılması sonucu ortaya çıkan fikirler arasından en iyi olanının seçilmesi için Pareto analizi , ve oylama teknikleri kullanılır.

2.9.10. İlk Problemlerin Çözümü

Genel olarak ilk yada ikinci toplantıda lider, rehberin yardımı ile, beyin fırtınası (brainstorming) tekniğini üyelere öğretir. Beyin fırtınası tekniği yaratıcı düşüncelerin açığa çıkmasını sağladığı gibi , bireylerden oluşan bir grup niteliğindeki çemberin yaratıcı bir takıma dönüşmesini sağlar. Bu teknik ile serbest fikir alış-verişi sürecini başlatmak ve kısa sürede çemberlerin çok sayıda fikir üretmesini sağlamak için etkin bir yoldur. İlk problemin çözümü on adımlık bir süreci kapsamaktadır:

Birinci Adım- Problemin bulunması:

Beyin fırtınası tekniği kullanılarak birçok problem konusu ortaya çıkarılabilir. Genel olarak bir çember bir toplantı süresince ve bir saatten daha az bir sürede otuz yada daha fazla problemden oluşan bir liste oluşturabilir. Ancak bu problem alanları yalnızca tahmini olan ve henüz tam olarak belirlenmemiş konulardır.

Çember üyelerinin farklı görüşleri nedeni ile karar verme sürecinde oluşacak sıkıntılar, eşitlik ilkesi temel alınarak çözümlenebilir. Bu nedenle karar alma sürecinde tarafsız birtakım kriterler belirlenmelidir. Bu kriterler, problemlerin ele alınmasında çemberlerin başarı olasılığını değerlendiren unsurları sunmalıdır. Aday problemler sözgelimi; çözüm kolaylığı, değişime karşı direnci, çözüm için belirlenen süre, kalite yada verimliliği artırma potansiyeli ve yatırım üzerinde sağlanacak kazanç, gibi kriterler gözönüne alınarak değerlendirilebilir.

Karmaşık problemlere kıyasla basit olanlara öncelik verilmelidir. Kabul edilme olasılığı yüksek olan bir problem , güçlü bir direnme ile karşılaşacak probleme tercih edilmelidir. Benzer olarak acil olarak çözüm gerektiren bir problem ve kalite ve verimlilik açısından daha az potansiyele sahip bir problem tercih edilmemelidir.

Bu kriterlere Tablo 11'de görüldüğü gibi ağırlık faktör puanları verilerek alternatif problemler arasından seçim yapılır. Ağırlık faktör puanı 1-5 arasında yer alan bir

puandır. Tercih edilebilirliği en düşük olan konunun alacağı puan 1, tercih edilebilirliği en yüksek olan konunun puanı 5 olarak değerlendirilir. Problem seçim süreci Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11 : Sorun Seçimi

Değerlendirme Kriterleri	Ağırlık Faktör Puanı	Tercih Değerleri	
Çözüm kolaylığı	5	Çok güç	1
		Güç	3
		Kolay	5
Kabuledilebilirliği	5	Büyük direnç	1
		Biraz direnç	2
		Tarafsız	3
		Kabuledilebilir	4
		Büyük istek uyandırıcı	5
Çözüm süresi	4	Acil çözüm gerektiren	1
		Çok acil	2
		Acil	3
		İlimli bir süre tanıyan	4
		Zaman sınırlaması olmayan	5
Kalite ve verimliliği geliştirme potansiyeli	3	Yok	1
		Biraz	3
		Dikkate değer ölçüde	5
Yatırım üzerinden sağlanacak gelir	3	Yok	1
		Biraz	3
		Dikkate değer ölçüde	5

Kaynak: Ralph Barra, a.g.e. , s. 88.

Çember içinde ortak karar alınarak bu kriterlerin dışında farklı kriterler ve değerler de saptanabilir. Oybirliği ile karar alınması, çember içinde yer alan tüm bireylerin görüşlerinin anlaşılması için olduğu kadar grup dayanışması ve grup inancı oluşturulması açısından da önemlidir.

İkinci Adım- Faktörlerin bulunması :

Belirlenen problem alanı ile ilgili tüm faktörlerin bulunabilmesi için beyin fırtınası tekniği kullanılır ve kim, ne, ne zaman, nerede, niçin, ne kadar, kaç tane gibi problem alanı ile ilgili sorular sorularak yanıtlar bulunur. Veri toplama tekniği kullanılarak, çember dışındaki kişilerden ve araştırmalardan problem ile ilgili olarak daha fazla bilgi toplanır. Tespit edilen faktörlerin bazıları kendi içlerinde ayrı bir problem teşkil ederler. Bazıları da doğrudan doğruya problemleri ortaya çıkartırlar. Elde edilen bilgiler analiz edilerek sabit faktörler belirlenir ve gerçek problem belirginleştirilir.

Üçüncü Adım- Problemin tanımlanması :

Problem alanları ve problemlerle ilgili faktörler belirlendikten sonra gerçek problem belirlenir ve bu problemin kısa ve açıklayıcı bir tanımı yapılır.

Dördüncü Adım- Sebeplerin belirlenmesi :

Beyin fırtınası tekniği kullanılarak potansiyel sebepler belirlenir. Temel sebebin elde edilebilmesi için potansiyel sebepler neden-sonuç diyagramı ile analiz edilerek aralarındaki ilişkiler belirlenir. Tüm sebeplerin potansiyel sebepler olarak kabul edilmesinin nedeni bunların yalnızca birer tahmin olması ve veriler ile kanıtlanmamış olmasıdır. Çember daha sonra veri toplama ve pareto analizini kullanarak gerçek sebebe ulaşır.

Beşinci Adım- Veri toplama:

Olası sebepler belirlendikten sonra pareto analizinde kullanmak ve bu yolla önemli nedenleri önemsizlerden ayırmak için çember veri toplamaya başlar. Veri toplamada mümkün olduğunca sebepler hakkında çok fazla veri toplanmaya çalışılır.

Altıncı Adım- Pareto analizi :

Pareto analizi toplanan verilerin düzenlenmesine yardım eden bir tekniktir. Pareto analizinde önce ham veriler yüzdeler halinde ifade edilir ve daha sonra çizelgeler, grafikler ve histogramlara aktarılır. Bu yolla temel birkaç neden bulunur.

Yedinci Adım- Çözüm fikirlerinin bulunması :

Bu aşamada beyin fırtınası tekniği kullanılarak mümkün olduğunca çok miktarda çözüm önerisi bulunur. En iyi önerinin tespiti için oylama tekniği kullanılır.

Sekizinci Adım- Etki alanı analizi

Etki alanı analizi, belirlenen çözümün olası etkilerini analiz etmek amacı ile kullanılır. Bu analiz, çözümün uygulanması için bir strateji oluşturulmasını sağlar. Bu analizde karışık düşünceler yardımı ile tüm harekete geçirici ve sınırlayıcı etkiler belirlenir. Daha sonra etkiler ölçüldükten sonra çözüm önerisinin uygulanması için oybirliği ile bir strateji belirlenir.

Dokuzuncu Adım- Uygulama planı :

Bu aşamada çember, yazılı bir uygulama planı hazırlamalıdır. Sözlü olarak yönetime iletilen önerilere kıyasla yazılı olarak sunulan bir uygulama planının olumlu bir yanıt alma olasılığı daha yüksektir. Bu plan yönetime, çemberin çözümü tamamı ile değerlendirdiğini, uygulama için bir program hazırladığını, uygulamanın yararlarını ve gerekli tamamlayıcı faaliyetleri gösterir. Plan aşağıdaki unsurları içermelidir:

- ◆ Çözüm önerisi
- ◆ Uygulanması gereken faaliyetler
- ◆ Her faaliyetin uygulanma zamanı
- ◆ Her faaliyet için sorumlu kişiler
- ◆ Onayı gereken yönetici

- ◆ Tamamlayıcı plan (kim, ne ve ne zaman)
- ◆ Sonuç analizi (çözümün uygulanmasının sağlayacağı kar)

Ortalama 4-6 ay içerisinde çember problem çözme sürecini tamamlayarak onay almak üzere yönetime çözüm önerisini sunmaya hazır hale gelir.

2.9.11. İlk Sunumun Yapılması

Bazı durumlarda yalnızca departman şefinin onayı ile çözüm önerileri uygulanabilse de genel olarak çember çözüm önerisini yönetime sunmak zorundadır. Çember öncelikle bu sunumu nasıl yapacağına karar vermelidir. Ender olarak çember yalnızca bir rapor hazırlayarak liderin yönetime onaylatmasını seçebilir. Ancak en sağlıklı teknik formal bir sunum tekniğinin kullanılmasıdır.

Sunumun amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ◆ Çemberin başarısını göstermek,
- ◆ Önerinin onaylanmasını sağlamak,
- ◆ Başarının tanınmasını sağlamak,
- ◆ Çemberin onaylanmasını sağlamak,
- ◆ Çember programının onaylanmasını sağlamak,
- ◆ Yönetiminin güvenini sağlamak,
- ◆ Tekniklerin onaylanmasını sağlamak,
- ◆ Yönetimin gelecekteki işbirliğini sağlamak.

Çember sunum için ne zaman hazır olabileceğine karar vermelidir. Daha sonra Rehberin yardımı ile çember üyeleri sunuma davet edilecek kişileri belirlemelidir. Rehber, sadece onayı istenen yöneticilerin değil çember faaliyetlerinin nasıl işlediğini öğrenmek isteyen diğer yöneticilere de davetiye verilmesini sağlamalıdır.

Sunumun üç aşaması vardır: hazırlama, prova ve sunum. Hazırlama aşamasında rehber sunum için toplantı yerini ve zamanını organize etmeli, toplantı salonun

hazırlanmasını sağlamalı, oturma düzenini, fotoğrafçıları, kayıt cihazı ,video ve kamera sağlamalıdır. Sunum raporunun örnekleri çoğaltılarak sunum anında yöneticilere dağıtılmalıdır. Bu raporda; çözülen problem, önemi, probleme yaklaşım, çözüm şekli ve sonuca ilişkin bilgiler yer almalıdır.

Hazırlama aşaması tamamlandıktan sonra, sunuşun yapıldığı anda birtakım aksiliklerin çıkmaması, sunuşun süresinin tespit edilmesi, kullanılacak verilerin, tablo, grafik ve histogramların kontrolü amacıyla bir sunuş denemesi yapılır.

Üçüncü aşama, sunuşun gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Normal bir sunuşun süresi bir saatten az olmalıdır. Sunuşu lider açar ve tüm üyeler sırası ile kendilerine düşen görevi yerine getirirler.

2.9.12. Çözüm Önerilerinin Kabulü ve Uygulanması

Sunuş gerçekleştirildikten sonra en geç bir hafta içinde yönetim, çözüm önerilerinin değerlendirilmesine ilişkin görüşünü gruplara bildirmelidir.

Sunulan önerilerin değerlendirilmesinde, çözüm önerilerinin çember üyeleri ve diğer çalışanlar tarafından yerine getirilebilecek nitelikte olup olmaması, yeni yatırımlar, ve işletme içinde meydana getireceği değişiklikler göz önünde bulundurularak onaylanır yada reddedilir. Reddedilmesi halinde, reddedilme sebebi de çembere bildirilmelidir ¹¹³.

¹¹³ Rifat Ulug, " QCC'nin Katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkisi ", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1994, s. 37-38.

2.10. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kalite kontrol çemberlerinin başarısı; yönetimin uygulayacağı yönetim sistemi, yaratacağı ortam, toplam kalite yönetimi ve kalite kontrol çemberleri anlayışlarına inancı, göstereceği sabır ve özen ile doğrudan ilişkilidir.

Kalite kontrol çemberlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen faktörler şu şekilde belirlenebilir ¹¹⁴ :

- ◆ Üst yönetimin desteği ve katılımı
- ◆ Orta ve alt düzey yöneticilerin katılım ve desteği
- ◆ Çember üyelerinin eğitimi
- ◆ Çalışanların ve sendikaların katılımı ve desteği
- ◆ Çember liderlerinin eğitimi
- ◆ Örgütsel ve finansal istikrar
- ◆ Yönetim anlayışı
- ◆ Çalışanların yönetim ve sorun çözme sürecinin bir parçası olmaya duydukları ilgi
- ◆ Sunulan önerilerin kabul ve uygulanma derecesi
- ◆ Tam zamanlı bir rehberin varlığı
- ◆ Rehberin eğitimi
- ◆ Üyelerin çemberin bir parçası olmaya duydukları ilgi
- ◆ Kalite çemberi üyelerinin bu çalışmaya ilişkin tecrübeleri
- ◆ Kalite çemberinin içsel istikrarı

Kalite kontrol çemberlerinin başarısında önemli rol oynayan bu faktörler gruplandırılarak şu şekilde incelenebilir:

¹¹⁴Bruno Fabi, a.g.m. , s. 22.

2.10.1. Üst Yönetimin Tutumu

Üst yönetimin desteği ve katılımı kalite kontrol çemberlerinin başarısı açısından çok önemli bir role sahiptir. Çalışanların kalite kontrol çemberlerine ilgisinin sürekli kılınması için üst yönetimin desteği ve katılımı şarttır .

Kalite kontrol çemberlerinin işletmeye ve çalışanlara yönelik amaçları vardır. bu amaçlar çalışanın kişisel gelişmesine, iş ortamının iyileştirilmesine ve çalışanın mutluluğuna yönelik amaçlar ve işletmenin verimlilik, maliyet, kalite, eşgüdümün sağlanması gibi amaçlar olup birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Bu amaçlardan kısa vadede sonuç elde edilebilmesi için öncelikle ikinci dizi amaçlara öncelik verilmesi ve çalışana yönelik, işletme için uzun vadede yararlar sağlayacak amaçlara önem verilmemesi , çember çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir ¹¹⁵.

Yönetim çemberlerin sağlayacağı maddi sonuçlarla ilgilenmektedirler ve amaçlanan maddi birtakım sonuçların elde edilmesi, sözgelimi; daha yüksek verimlilik, mal ve hizmet kalitesindeki artış, maliyetlerin azaltılması, daha az hata oranları, vb. , amaca ulaşıldığı düşüncesini yaratmaktadır. Oysa kalite çemberlerinin temel amaçları; çalışanların gelişmesini sağlamak, kendi kendini kontrol sorumluluğunu aşmak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, işbirliği ve iletişimi artırmak vb. amaçlardır. Bu sonuçlara ulaşılmadıkça maddi sonuçların elde edilemeyeceği bilinmelidir.

Üst yönetimin uyguladığı iletişim sistemi de çember programının başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Yetki ve sorumluluğun paylaşıldığı, çok yönlü iletişim sisteminin uygulandığı bir yönetim modeli çemberlerin başarısı için esastır. Bu de işletmede demokratik katılımcı bir yönetim modelini gerektirmektedir ¹¹⁶.

¹¹⁵ Ülku Dicle, a.g.m. s. 157

¹¹⁶ George R. Gray, " Quality Circles : An Update ", SAM advanced Management Journal, Vol.58, No. 2, Spring 1993, s. 45.

2.10.2. Orta Ve Alt Düzey Yönetimin Dikkate Alınması

Kalite kontrol çemberlerine en önemli destek orta düzey yönetimden gelmelidir. Çemberler yapacakları faaliyetler sırasında sık sık bu yöneticiler ile ilişki kurmak zorundadır. Doğal olarak orta düzey yöneticilerin davranışları çemberler üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler yaratmaktadır. Orta düzey yönetimin tutumları da üst düzey yönetimden etkilenmektedir. Bu durumda üst düzey yönetim çember faaliyetlerini yakından gözlemeli ve orta düzey yöneticilere çemberlere yardımcı olmaları konusunda sürekli uyarılarda bulunmalıdır ¹¹⁷.

Uygulamalarda karşılaşılan önemli bir sorun da, çemberler tarafından ortaya çıkarılan problemlerden orta yönetimin sorumlu tutulmasıdır. Bu da orta düzey yöneticilerde çember faaliyetlerinin kendi otoritelerini sarsabileceği düşüncesi yaratmaktadır. Bu nedenle orta düzey yöneticilerin dikkati çemberlerin temel prensipleri üzerine çekilmeli ve çember programının tüm çalışanların statüsünü yükselteceği konusunda açıklık getirilmelidir ¹¹⁸.

2.10.3. Çember Üyelerinin Durumu

Kalite kontrol çemberlerinin başarılı olarak işleyişinde en önemli faktör çember üyeleridir. Çember üyelerinin teknik bilgi ve becerileri sorunların belirlenmesi, nedenlerin incelenmesi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında en önemli faktördür. Bu nedenle çember uygulamalarına geçilmeden önce, çalışanların eğitim düzeyi, iş konusunda teknik bilgi ve becerileri, problem çözme yetenekleri belirlenmeli ve bu doğrultuda yoğun ve sürekli bir eğitim programına başlanmalıdır.

Kalite çemberi üyelerine verilecek eğitimin iki temel noktası olduğu genel kabul görmüş bir yaklaşımdır ¹¹⁹:

- ◆ Kavramsal ve psikolojik
- ◆ Teknik

¹¹⁷ Nurdoğan Arkış, "Türkiye'deki Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi", s. 78.

¹¹⁸ Hernando Marino Navarrete, a.g.m., s. 19.

¹¹⁹ Bruno Fabi, a.g.m., p. 24.

Kavramsal ve psikolojik eğitim; grup dinamikleri, toplantı yönetimi, iletişim, liderlik, motivasyon ve katılım konuları ile ilgilidir. Teknik eğitim ise; katılımcılara sorunların analiz edilesi ve çözümlenmesine temel olan, beyin fırtınası, süreç analizi, histogramlar, Pareto diyagramları ve neden-sonuç analizi gibi, yöntemlerin tanıtılması amacını taşımaktadır.

İş tatmini ve verimlilik gibi kalite çemberlerinin sağlayacağı düşünülen faydaların tümü karşılıklı ilişki ve analitik yeteneklerin geliştirilmesine bağlıdır. Bu anlamda eğitim hayati bir önem taşımaktadır. Kalite çemberi çalışmalarının anahtar ve temel bir faktörü olarak kabul edilmelidir.

2.10.4. Sendikaların İlgisi ve Desteği

Sendikalı çalışanların faaliyet gösterdiği işletmelerde, sendikaların kalite kontrol çemberleri konusunda gerekli bilgileri aldıktan sonra uygulamayı desteklemeleri, gerek işletme verimliliği, gerekse de çalışanların en az ücretler kadar önemli olan psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi açısından çok yararlı olacaktır ¹²⁰.

2.10.5. Sunulan Önerilerin Değerlendirilmesi

Kalite kontrol çemberleri tarafından arz edilen çözüm önerileri karşısında yönetimini değerlendirmesi ve değerlendirmeye ilişkin yanıtların iletilme süresi de uygulamaların başarısı açısından oldukça önemlidir. Yönetimin onayına sunulan çözüm önerilerine derhal yanıt alınması, çember üyelerinin motivasyonu açısından büyük öneme sahiptir. Çözüm önerilerinin reddedilmesi halinde de nedenine ilişkin bir açıklama yapılmalıdır. Ayrıca, yönetim çözüm önerilerini uygulamaya ilişkin bir tarih ve süre de belirlemelidir.

2.10.6. İşletmenin Finansal İstikrarı

Örgütsel ve finansal koşulların istikrarlı biçimde sürmesi çember çalışmaları için kaçınılmaz bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme dışından kaynaklanan

¹²⁰ Nardoğan Arkış, "Türkiye'deki Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi", 1993, s. 79.

ekonomiye yada rekabete ilişkin bir takım olumsuz gelişmeler işletme için finansal bir istikrarsızlık yada bir kriz dönemi yaratabilir. Yöneticiler bu gibi kriz dönemlerinde genel olarak işletmede mümkün olduğunca tasarruf yapma yoluna giderler. Bunun en temel yolu da önceliği olmayan masrafların kısılmasıdır. Kalite çember çalışmaları böyle bir durumda sözü edilen kısıntılar içinde görülecek ve çalışmalar finansal istikrar sağlanana kadar aksayacaktır ¹²¹

Çember uygulamalarına geçiş kararı alınmasından sonra, eğitim faaliyetlerinin yerine getirilmesi, araç-gereçlerin sağlanması ve çemberlerinin sunacakları çözüm önerilerinin uygulanabilmesi için gerekli fonlar sağlanmalıdır. Fon yetersizliği çember çalışmalarının başarısızlığa sürüklenmesine neden olacaktır ¹²²

¹²¹ Bruno Fabi, a.g.m., p. 24.

¹²² Hernando Marino Navarrete, a.g.m. s. 19.

BÖLÜM 3

OTEL İŞLETMELERİNDE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK: TURTEL ADAKULE OTELİ

Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları kapsamında, işletmenin kalite amaçlarının, politikalarının ve bu politikalarla ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi, kalite çalışmalarının planlanması, toplam kalite yönetimi uygulamalarının sürekliliğinin ve çalışanların katılımının sağlanabilmesi amacı ile kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin başlatılmasında ve işletilmesinde dikkate alınması gereken unsurlar ile ilgili olarak, Turtel Adakule Otel İşletmesinde bir inceleme yapılmıştır. Sözü edilen otel işletmesinde kat hizmetleri departmanında faaliyet gösteren “ Fırtınalar ” isimli kalite kontrol çemberinin, kendi departmanına ilişkin bir problemi çözüm süreci incelenmiştir.

3.1. İŞLETMEYE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Türkp petrol Holding A.Ş.’nin bir kuruluşu olan Turtel Grubu, turizm hizmetlerine 1964 yılında 65 yataklı Turtel Side Moteli ile başlamıştır.

Turtel 1986 yılında Side’de 815 yataklı 1. Sınıf Turtel Side Tatil Köyü, 1989 yılında yine Side yöresinde Sorgun’da 738 yataklı Turtel Sorgun Tatil Köyü’nü kurmuştur. Bu iki tatil köyünün dışında, Belek yöresinde 692 yataklı, 4 yıldızlı Turtel Bellis Otelinin işletmeciliğini almıştır. 1 Nisan 1996 yılı itibarı ile Kuşadası’nda yer alan Adakule Otelinin işletmeciliği alınarak, bu otel de Turtel Grubuna dahil edilmiştir.

Turtel Adakule Otel 329 oda ve 700 yatak kapasitesine sahip, Aydın- Kuşadası yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesidir. 1 Nisan 1996 yılı itibarı ile Turtel Grubu toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun olarak işletilmektedir. Turtel kuruluşundan bu yana, tamamen yerli sermaye ve Türk yöneticileri ile konaklama tesislerinin yönetimini sürdüren bir işletmedir. Turtel Grubunda yer alan tüm işletmelerde fazla sayıda yönetim kademesine gereksinim duyulmamaktadır. Gruba bağlı tüm otel

işletmelerinde en son kademedede çalışan personel ile Genel Müdür arasında sadece iki yönetim kademesi yer almaktadır.

Tüm Turtel işletmelerinde olduğu gibi Adakule Otelinde de toplam kalite bir yaşam felsefesi olarak dikkate alınmaktadır. Yalın bir organizasyon yapısı ile tüm çalışanların yönetime katılımlarını sağlamak, takım çalışması bilincini oluşturmak, çalışanların kişisel ve mesleki gelişmesini sağlamak, Turtel işletme kültürünü yaratmak, sürekli eğitim ve geliştirme işletme yönetiminin temel özelliklerini oluşturmaktadır. Sayılan bu özelliklerle ulaşılmak istenen temel hedef "müşteri tatminini azami kılmak"tır.

3.2. TURTEL İşLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIşI VE KALİTE KONTROL ÇEMBERİ UYGULAMALARININ GELİşİMİ

Turtel grubu kalite sistemi çalışmalarına, dünyadaki hızlı gelişmelerin ve küreselleşmenin karşısında rekabet gücünü artırmak, turistik tüketicilerinin ve çalışanlarının tatminini azami hale getirmek üzere 1992 yılında başlamıştır.

ISO 9000 uluslararası Kalite Sistem Standartları çerçevesinde başlayan çalışmalar daha sonra Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına dnştrlmştir. Bir danışman kuruluş öncülüğünde yürütülen toplam kalite yönetimi çalışmalarında TÜSİAD-KalDer Kuruluş İçi Kalite Değerlendirme Modeli esas alınmıştır.

3.2.1. Turtel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Turtel grubunda toplam kalite yönetimi çalışmaları dört ana hedef doğrultusunda yürütülmektedir :

- ◆ Müşteri memnuniyetini azami kılmak,
- ◆ çalışanların motivasyonunu ve tatminini artırmak,
- ◆ Toplam işletmecilik verimliliğini artırmak,
- ◆ Sürekli iyileştirme .

İşletme Müdürleri, Pazarlama Müdürü, Mali İşler Müdürü, Satınalma Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, holding Personel ve Endüstriyel İlişkiler Müdürü ve danışman şirket yöneticisinden oluşan bir çalışma grubu ile toplam kalite yönetimine ilişkin faaliyetler organize edilmiştir.

Toplam kalite yönetimine ilişkin çalışmaların başlangıç aşamasında işletme grubunda bulunan tüm kısım şef ve yardımcılarına eğitim verilmiştir. İlk altı ay içerisinde gerçekleştirilen eğitim programları temel olarak kalite kavramı , toplam kalite yönetimi anlayışı, amaçları ve bu anlayışın tesis edilmesinde yöneticilere düşen görevlerin neler olduğu konusunda yoğunlaşmıştır. Personel oryantasyon programları ile tüm çalışanların bilinçlendirilmesi sağlanmıştır. Tüm çalışanlar, kısım şefleri ve departmanlar için prosedürler ve standartlar belirlenmiş ve eğitim yolu ile tüm çalışanlara aktarılmıştır. İşbaşında eğitim ve yetiştirme programları ile çalışanların geliştirilmesi sağlanmıştır. Bu eğitimi takiben gruba bağlı tüm işletmelerde birer ara düzey yönetici kalite kontrol çalışmalarından sorumlu olarak görevlendirilmiştir.

Çalışanların aktif katılımı ile tüm prosesler incelenerek yeniden yapılandırılmıştır. Turtel Grubunun kalite amacı, hedefleri ve politikaları belirlenerek bir 'Kalite Kılavuzu' hazırlanmıştır. bu yolla tüm çalışanların ve yöneticilerin bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Turtel Grubunda kalite politikası aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- ◆ Önce kalite anlayışı,
- ◆ Müşteri tatmini sağlamak,
- ◆ İlk seferinde ve her seferinde doğruyu yapmak,
- ◆ Hatayı anında düzeltmek,
- ◆ Sürekli iyileştirme felsefesini benimsemek,
- ◆ Toplumsal sorumluluk bilincini oluşturmak.

Belirlenen kalite politikası ile ulaşılmak istenen kalite hedefleri aşağıdaki gibidir:

- ◆ Müşteri beğenisini kazanmak,
- ◆ Müşteri şikayetlerini karşılamak,
- ◆ Müşteri haklarını korumak,
- ◆ Mal ve hizmetleri belirli bir düzen içinde sunmak,

- ◆ Temizlik ve sağlık ilkelerine uymak,
- ◆ Tesisin i ve dış görünümünü korumak,
- ◆ Genel güvenliği sağlamak,
- ◆ Yiyecek-içecek kalitesini sürdürmek,
- ◆ çalışanları eğitmek ve yetiştirmek,
- ◆ çevreyi korumak.

Yapılan bu çalışmalar sonucunda Turtel Grubunda tüm işletmelerde geçerli olmak üzere genel bir kalite yönetimi ve kalite iyileştirme yaklaşımı belirlenmiştir:

Birinci Adım- Planla

- ◆ Ne ? Yapılacak işi tanımla
- ◆ Nerede ? yapılacağı mekanı belirle
- ◆ Kim ? işin kim tarafından yapılacağını belirle
- ◆ Nasıl ? Kullanılacak yöntemi-usul belirle
- ◆ Hangi araçla ? Makine ve teçhizatı belirle
- ◆ Eğit ve yetiştir- Personeli bilgilendir, iletişim kur, hedefleri ve politikaları anlat, beklentilerini söyle.

İkinci Adım-Uygula

- ◆ Tatbik et- Planladığın gibi yap,
- ◆ Kayıt tut- Yaptığının kaydını tut.
- ◆ Veri tabanı oluştur- düzenli aralıklarla verileri tasnif et.

nc Adım-Kontrol Et

- ◆ Gözlem yap- Ne yapıldığını gözle ve incele
- ◆ Anket sonuçlarını incele- Müşteri yorum ve şikayetlerini incele.
- ◆ Karşılaştır- Planlanan ile uygulamayı karşılaştır.
- ◆ Farkları ıkar- Planlanan ile uygulanan arasındaki farkları belirle.
- ◆ Kök nedeni bul- En çok tekrar eden nedeni araçtır.

Dördüncü Adım-Düzelt

- ◆ Düzelt- Uyumsuzlukları düzelt

- ◆ Önlem al- Uyumsuzlukların yeniden olmaması için önlem al.
- ◆ Uyar- Çalışanlara hatalarla ilgili uyarıda bulun.
- ◆ Çalışanlara hatalarla ilgili uyarıda bulun.
- ◆ Eğit ve yetiştir - personeli bilgilendir, iletişim kur, hedefleri ve politikaları anlat, beklentileri söyle.

Beşinci Adım-Standartlaştır

- ◆ Belirle- Kullanılacak standartları ve usulleri şekillendir.
- ◆ Yazılı hale getir- Prosedür ve şartnameleri düzelt veya değiştir.
- ◆ Eğit ve yetiştir- Personeli bilgilendir, iletişim kur, hedefleri ve politikaları anlat, beklentilerini söyle.

Turtel kalite sistem ve iyileştirme çalışmalarının odak noktası olan müşterilerin Turtel'den beklentileri aşağıdaki boyutlar içinde tespit edilmiştir:

◆ İstekli Personel

Turtel'de istekli personel, müşteriye hizmet vermeye istekli ve hazır, müşteriye hizmeti zamanında veren, müşteriye nezaket ve saygı gösteren personel anlamına gelir.

◆ Yeterli-Ehliyetli Personel

Turtel'de yeterli ve ehliyetli personel bilgi ve beceri sahibi, müşteriye bilgilendiren, müşteriyle kolay iletişim kuran, sürekli gelen müşteriye tanıyan ersonel anlamına gelir.

◆ Anlayışlı Personel

Turtel'de anlayışlı personel, müşteri ihtiyacını anlamaya çabası sarfeden, müşteriye samimi ve içten davranan, müşteriye ilgi gösteren personel anlamına gelir.

◆ Güvenilir Personel

Turtel'de güvenilir personel ve servis özünde ve sözünde duran, müşteri haklarını bilen ve uygulayan, müşteri can ve mal emniyetini koruyan, ilk ve her seferinde doğru yapan personel ve servis anlamına gelir.

◆ Fiziki Görünümü Uygun Tesis

Turtel'de fiziki görünümü uygun tesis, bina, tesis, araç ve gereçleri temiz ve bakımlı, kişisel bakımına önem veren personele sahip tesis anlamına gelir.

Çalışanların katılımını ve motivasyonunu artırmak amacı ile bireysel öneri sistemi geliştirilmiş ve yapılan önerilerin birçoğu uygulanmaya konulmuştur. Turtel işletmelerinde bireysel öneri sistemi halen sürdürülmekte olup öneri sahiplerine "Teşekkür Belgesi" verilmektedir.

Tüm işletmelerde kalite iyileştirme çalışmalarının süreklilik kazanması amacı ile kalite kontrol çemberleri çalışmalarına başlanmış ve ilk çemberler 1994 yılında Turtel Sorgun Tatil Köyünde oluşturulmuştur.

3.2.2. Turtel Adakule İşletmesinde Kalite Kontrol Çemberi Uygulamaları

Turtel Adakule Oteli, 1996 yılında Turtel Grubu bünyesine dahil olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarına başlamıştır. Turtel Grubuna dahil işletmelerde sürdürülen uygulamaların bu işletmeye de yaygınlaştırılması amacı ile yöneticilere ve tüm çalışanlara yönelik geniş kapsamlı eğitim ve yetiştirme programları düzenlenmiştir. Turtel kalite kültürünün yaratılması, işletmenin kalite amacı, hedefleri ve politikalarının anlaşılması amacı ile yöneticilere ve çalışanlara yönelik el kitapları hazırlanmıştır. Toplam kalite yönetimi eğitimi danışman bir kuruluş tarafından verilmiştir. Söz konusu eğitimler periyodik olarak (her ay) sürdürülmektedir.

İşletmede toplam kalite yönetimi uygulamalarına süreklilik kazandırmak, çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırmak amacı ile kalite kontrol çemberi

uygulamalarına başlanması planlanmıştır. Çalışanları özendirmek ve bu konuda bilgilendirmek için ' Kalite Çemberi El Kitabı ' hazırlanmıştır. Bu el kitabında ; kalite kontrol çemberi kavramı, amacı, işleyişi, çalışmalarda kullanılan teknikler, çalışanların sorumlulukları, çember çalışmalarının yararlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Turtel Adakule işletmesinde, literatürde kalite kontrol çemberleri olarak adlandırılan uygulamalar işletmenin organizasyon yapısı ve personel nitelikleri göz önüne alınarak bir uyarılma yapılmıştır. Bundan amaç, uygulamanın işletmede kolayca benimsenmesi ve anlama düzeyinin yüksek tutulabilmesidir. Eğitim programlarında kavramlar olabildiğince anlaşılabilir bir dille ifade edilmiş, karmaşık ve personelin algılamakta güçlük çekeceği anlatımlardan kaçınılmıştır.

İşletmede kalite kontrol çemberleri uygulamalarının gerçekleştirilmesi için işletme katlar şefi kalite kontrol sorumlusu olarak görevlendirilmiştir. Görevi gereği rehber pozisyonunda bulunan katlar şefi uygulamaların başlangıç döneminde diğer departman şefleri ile birlikte konu ile ilgili yoğun bir eğitim almıştır.

Yoğun eğitim programlarını takiben, kalite kontrol çemberi faaliyetlerinin başlatılacağı pilot bölgelerin tespiti çalışmaları başlatılmıştır. Tüm departman şeflerine pilot bölgeler için işletme çapında çember önerilerinin değerlendirileceği duyurulmuştur.

Pilot çember çalışmaları için işletme çapında 17 çember başvurusu gerçekleşmiştir. Ancak, iki tanesi kat hizmetlerinde ve bir tanesi servis departmanında olmak üzere üç çember başvurusu kabul edilmiştir.

İşletmede kalite kontrol çemberleri uygulamasına ilişkin organizasyon yapısı son derece basit oluşturulmaktadır. Böylelikle çalışmaların pilot bölgelerde başlaması, başarı sağlandıkça ve benimsendikçe tüm işletmeye yayılması hedeflenmektedir. Bu anlayıştan hareketle oluşturulan organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir:

- ◆ Yönlendirme komitesi
- ◆ Rehber

◆ Lider

◆ Çember üyeleri

◆ **Yönlendirme komitesi** : İşletme müdürü ve departman şeflerinden oluşan yönlendirme komitesi, çember uygulamalarının başlangıç aşamasında faaliyetlerin planlanması, rehberin seçimi ve kalite kontrol çemberi kavramının tanıtılması görevlerini üstlenmiştir. Yönlendirme komitesi aylık olarak toplantılar düzenlemekte ve çember faaliyetlerine ilişkin raporları değerlendirmektedir. Bunun dışında yeni çember başvurularının değerlendirilmesi ve yeni çemberlerin oluşturulması yada oluşturulmamasına ilişkin kararların verilmesi görevlerini de üstlenmektedir. Yönlendirme komitesinin amacı destek sağlama yolu ile tüm çalışanların katılımını ve motivasyonunu artırmaktır.

◆ **Rehber**: İşletmedeki tüm çemberler bir rehberle bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rehber, çember eğitimini vermek, çember faaliyetlerinin başarılı olarak yürütülmesinde çember üyelerine ve lidere yardımcı olmak, üst yönetime işletmedeki çember faaliyetleri hakkında bilgi vermek , çemberlerin yönetime sunuş hazırlık aşamalarında yardımcı olmak ve sunuş toplantılarına katılmak gibi görevler üstlenmektedir.

◆ **Lider** : Lider çember toplantılarını organize etmek, toplantı süresince disiplini sağlamak, tüm üyelerin katılımını artırıcı yöntemler bulmak ve onaylamak, toplantı tutanaklarının düzenlemek, problem çözüm sürecini planlamak, görev dağılımını yapmak, üst yönetime sunuşları organize etmek, gibi görevler üstlenmektedir.

◆ **Çember üyeleri** : Gönüllü olarak çember faaliyetlerine katılan tüm çalışanlar, çember faaliyetlerine etkin olarak katılmak, bu faaliyetler kapsamında sorumluluklarını yerine getirmek, çember toplantılarına düzenli olarak katılmak gibi görevler, kalite kontrol çemberi bilincinin yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmak gibi görevler üstlenmektedirler.

İşletmede halen faaliyet gösteren 9 kalite çemberi mevcuttur. Bu çemberler departmanlarına göre aşağıdaki gibidir:

Tablo 12 : Turtel Adakule Otel İşletmesinde Mevcut Çember Sayıları

DEPARTMAN	ÇEMBER SAYISI
Servis	2
Yiyecek-içecek	1
Mutfak	1
Muhasebe	1
Güvenlik	1
Kat hizmetleri	1
Teknik hizmetler	2

Tablodan da görüldüğü gibi Turtel Adakule otelinde servis, yiyecek-içecek, mutfak, muhasebe, güvenlik, kat hizmetleri ve teknik hizmetler olmak üzere toplam yedi departmanda dokuz adet kalite kontrol çemberi çalışmalarına devam etmektedir.

İşletmede faaliyet gösteren tüm çemberler, yaklaşık olarak bir saat süren haftalık toplantılar düzenleyerek departmanlarına ilişkin problemleri ele almaktadırlar. Bu toplantılar çalışanların işlerini aksatmayacak şekilde iş saatleri dışında düzenlenmektedir. Yapılan çalışmalara ilişkin olarak hazırlanan aylık faaliyet raporları, her ay sonunda İşletme Kalite Temsilcisine sunulmaktadır.

Çember faaliyetleri dışında işletmedeki tüm çalışanlar , sabah ve akşam olmak üzere 'kalite için 10 dakika' olarak adlandırdıkları eğitim faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli gelişme felsefesi ile sürdürülen bu eğitim çalışmalarında her gün farklı konular ele alınmaktadır.

3.3.TURTEL ADAKULE OTEL İŞLETMESİNDE KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN İŞLEYİŞ SÜRECİ

Turtel'de " Kalite Kontrol Çemberleri "çalışmalarına " NİYE " adı verilmektedir.

" NİYE "ibaresi ;

- ◆ Nitelik (N)
- ◆ İyileştirme (İY)
- ◆ Ekipleri (E)

ifadesinin kısaltılmış halidir.

Turtel kalite kontrol çemberleri belirlenen kalite sorunlarının temel nedenlerini araştırmak, bulmak, çözümler üretmek, öneriler geliştirmek ve yönetime sunmak üzere çalışanların aktif katılımı ile meydana getirilen çalışma gruplarıdır.

3.3.1. Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları

Turtel işletmeleri 1994 yılında belirlediği toplam kalite yönetimi kapsamında ortaya koyduğu ilkelerle kalite kontrol çemberlerinin temel amaçlarını aşağıdaki gibi belirlenmektedir:

- ◆ Takım çalışmalarına katılımın sağlanması,
- ◆ Çalışanlar arasındaki işbirliğinin yaygınlaştırılması,
- ◆ Verimlilik ve kalite bilincinin yerleştirilmesi,
- ◆ Çalışanlar arası iletişimin etkin hale getirilmesi,
- ◆ Sorunları yerinde çözüme alışkanlığının artırılması,
- ◆ Çalışanların yaratıcılığının pozitif katkı haline dönüştürülmesi,
- ◆ İşi bizzat yapanların düşünce ve görüşlerinin uygulanmasının sağlanması.

3.3.2. Kalite Kontrol Çemberlerinin Hedefleri

Turtel Adakule işletmesinde kalite kontrol çemberlerinin temel hedefleri şu şekilde ortaya konmaktadır :

- ◆ Müşteri tatmininin artırılması; müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine tam uyum sağlanması,
- ◆ Çalışanların yeteneklerinden azami ölçüde yararlanılması, çalışanların katkısını artırılması,
- ◆ Maliyetlerin düşürülmesi,
- ◆ Verimliliği artırılması,
- ◆ İşin hızlandırılması, iş ve işlem süresinin kısaltılması,
- ◆ İsrafi ortadan kaldırılması, kıt ulusal ve işletme kaynaklarının israfının önlenmesi.

Turtel Adakule işletmesi kalite kontrol çemberleri faaliyetleri ile yukarıda belirlenen amaçları sağlayacak yöntemlerin işi görenler tarafından geliştirilmesini, önerilmesini ve yönetim onayını takiben uygulanmasını hedeflemektedir.

3.3.3. Kalite Kontrol Çemberlerinin Kuruluşu ve Çalışma Yöntemi

Çalışma yöntemi kapsamında kalite kontrol çemberlerinin kaç kişiden oluşması gerektiği, katılma şartları , toplantıların adedi ve süresi, çalışmaların işleyiş biçimi ve üyelerin sorumlulukları ortaya konmaktadır. Buna ilişkin olarak belirlenen ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- ◆ Bir kalite kontrol çemberi en az 3 en çok 6 çalışandan oluşur.
- ◆ İşletme müdürü ve rehberin onayı alınmak koşuluyla her çalışan kalite kontrol çemberine katılacak çalışanların isimlerini bildirerek istediği sayıda çember kurabilir veya çembere katılabilir. Kalite kontrol çemberi kurmak ve mevcut bir çembere katılmak gönüllülük ilkesine bağlıdır.
- ◆ Her çember haftada en az bir saat toplanır. Toplantı zamanı ve yeri çember üyeleri tarafından tespit edilir. Deneyimler düzenli toplantıların başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir.
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin çalışmalarına katılanların kendi yetki ve sorumlulukları altında bulunan görev ve işlerini aksatmamaları esastır.
- ◆ Bir çember, işletmedeki diğer çemberler ve çalışanlardan destek alabilir.

- ◆ Her çembere üyelerince bir işaret, slogan veya isim verilir.
- ◆ Her çember ele alacağı kalite sorununu veri toplamak, analiz etmek, yorumlamak, düzeltici önlemleri seçenekleriyle ifade etmek ve sonuçta ne yarar sağlandığını belirtmekle sorumludur..
- ◆ Kalite kontrol çemberlerinin çalışmalarını sonuçlandırmaları için herhangi bir zaman sınırı yoktur. Ancak, ilerlemeler her ay rehberde rapor halinde sunulur.

3.3.4. Yeni Kalite Kontrol Çemberi Kurmak ve İşletmek İçin İzlenecek Adımlar

İşletmede mevcut kalite kontrol çemberlerinin faaliyetlerinin sürekli kılınmasına çalışılırken aynı zamanda tüm departmanlara yaygınlaştırmak da hedeflenmektedir. Bu amaçla yeni çember başvurularının yapılması için çalışanlar özendirilmektedir. Yeni çemberlerin kurulmasında çalışanların dikkat edeceği konular şu şekilde belirlenmektedir:

- ◆ Bir veya birkaç çalışan bir araya gelerek bir veya birkaç kalite sorununu veya kalite iyileştirme yapılması gereken konuyu belirler.
- ◆ Kalite kontrol çemberine katılmaya gönüllü diğer çalışanlar belirlenir.
- ◆ Kalite kontrol çemberinin ismi , çemberin hedefleri belirlenir , çalışma planı (maddeler halinde başlıkları ile beraber) hazırlanır, çalışmanın tamamlanması için öngörülen süresaptanır ve bu bilgiler yazılı olarak rehberde sunulur. Yeni bir kalite kontrol çemberi başvurusu için kullanılacak form Şekil 16'da gösterilmektedir.

Şekil 16: Kalite Kontrol Çemberi Başvuru Formu

KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ BAŞVURU FORMU		
	İŞLETMENİN ADI	
	BAŞVURU TARİHİ	
	TANZİM EDEN	
KALİTE ÇEMBERİNİN ADI		
KALİTE ÇEMBERİNİN AMACI		
KALİTE ÇEMBERİNİN ÜYELERİ		DEPARTMANI
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
ÇALIŞMA PLANI		TERMİN
İŞLETME MÜDÜRÜ ADI SOYADI		
İMZASI		
YÖNETİM TEMSİLCİSİ ADI-SOYADI		
İMZASI		

Şekilde görüldüğü gibi Turtel Nitelik İyileştirme Sistemi kalite kontrol çemberleri başvuru formunda başvuru tarihi, kalite çemberinin adı, kalite çemberinin amacı, üyeleri, çalışma planı ve bu plana ilişkin termin bulunmaktadır. Bu formun amacı kurulacak yeni kalite kontrol çemberlerinin önerilerini üst yönetime sunarak değerlendirmek ve bu yolla çember çalışmalarının onaylanarak tüm işletmeye yayılmasını sağlamaktır. Form, yapılacak tüm çalışmanın özetini sunan bir öneri biçimindedir.

- ◆ Üst yönetim bu başvuruyu inceleyerek, ismini, konuyu, süreyi, çalışma planını aynen veya değişiklik yaparak onaylar.

- ♦ Onay aşamasından itibaren kalite kontrol çemberi öngörülen termine uygun olarak çalışmalarına başlar.
- ♦ Her çember ay sonu itibariyle o ay içinde yaptığı çalışmaları kısa rapor halinde rehberine sunar. (Çember çalışma raporu örneği Şekil 17'de gösterilmektedir.)
- ♦ Her ay sonunu izleyen ilk işletme yöneticileri toplantısında tüm çember raporları ele alınır, ilerlemeler ve sonuçlandırılan işler hakkında tüm işletme yöneticileri bilgilendirilir.
- ♦ Çember çalışmalarına ilişkin raporlar işletme rehber tarafından dosyalanır.

Şekil 17: Kalite Kontrol Çemberi Çalışma Raporu

KALİTE KONTROL ÇEMBERİ AYLIK RAPORU	
	İŞLETMENİN ADI
	BAŞVURU TARİHİ
	TANZİM EDEN
KALİTE ÇEMBERİNİN ADI	
KALİTE ÇEMBERİNİN AMACI	
KALİTE ÇEMBERİNİN ÜYELERİ	DEPARTMANI
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
AYLIK FAALİYETLERİN ÖZETİ	
İŞLETME MÜDÜRÜ ADI SOYADI	
İMZASI	
YÖNETİM TEMSİLCİSİ ADI-SOYADI	
İMZASI	

3.3.5. Kalite Kontrol Çemberleri Tarafından Kullanılabilecek Teknikler

Turtel Adakule Otel işletmesinde faaliyet gösteren kalite kontrol çemberlerinin çalışmalarında kullanılabilecekleri kalite yönetimi teknikleri eğitim programlarında tüm çalışanlara öğretilmiştir. Ayrıca, bu tekniklerin nasıl kullanılacağına ilişkin bilgiler kalite el kitaplarında ve kalite kontrol çemberleri el kitaplarında da yer almaktadır. Turtel Adakule İşletmesinde kullanılabilecek teknikler şu şekilde açıklanmaktadır :

◆ Tasarım Planı (Design Plan)

Tasarım planları herhangi bir işin yapılmadan önce ne, niçin, nasıl, kimle, nedere, ne zaman sorularının yazılı olarak cevaplanması suretiyle belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına, yapılacakların kolayca izlenmesine ve belirlenmesine yardımcı olur.

◆ Akış Şeması (Flow Diagram)

Bir prosesin hangi aşamalardan geçtiği ve aralarındaki ilişkiyi gösteren şemalardır. Her kalite iyileştirme çalışması ile ilgili işlemleri ve değişkenleri tespit etmek için ilk adım olarak kullanılabilir. Herhangi bir faaliyetin tüm değişkenlerini ve içeriğini anlamak için akış şemalarından yararlanılır. Akış diyagramları toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez araçlarından biridir. Bir prosesin herkes tarafından iyice anlaşılması için sürecin ne olduğu konusunda herkesin onayının alınması gerekir. Başlangıç için herhangi bir faaliyetin nasıl yapıldığı adım adım yazılır ve aralarındaki ilişki ortaya çıkarılır. Bu yapılırken nerede tekrarların olduğu, gereksiz işlemler, verimsizlik yaratan kısımlar ve yanlış anlamalar ortaya derhal çıkarılabilir.

Akış şemalarının bir başka yönü de aynı faaliyetin farklı kişilerce nasıl farklı algılandığını ortaya çıkarmak ve ortak anlayışı oluşturmak üzere kullanılabilir olmasıdır.

◆ Neden-Sonuç Şemaları (Cause & Effect Diagrams)

Neden-sonuç şemaları aynı zamanda bu tekniği geliştiren Kauro Ishikawa'nın adı ile "Ishikawa Şeması" yada şekli nedeni ile "Balık Kılçığı" olarak anılır. "Sonuç", bir dizi "neden"den meydana gelen istenen yada istenmeyen bir durum veya olaydır.

“Neden”lerin analizinde çoğunlukla mekan, malzeme, metod, işgücü , makine ve teçhizat gibi başlıklar altında alt nedenler incelenir. Bu nedenler ve etki dereceleri belirlendikten sonra bunların ortadan kaldırılması için gerekli tedbirler alınabilir. Sonuca etki yapan tüm nedenler belirlenmeden sonuçla ilgili alınacak önlemler kısmi ve belki de başarısız olacaktır.

Çözümler, sorunun herkes tarafından tartışılması ile üretilebilir. En küçük yapıcı önerinin bile sonucu değiştirebileceği bu analiz tekniği kullananlar tarafından kolayca görülmektedir.

Bu metodun faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- ◆ Bu şemayı oluşturmak için kullanılan “ yaratma süreci ” kendi başına eğiticidir. Bir tartışmayı başlatır ve herkesin birbirinden bir şey öğrenmesine yardım eder.
- ◆ Grubun dikkatinin sorunun üzerinde yoğunlaşmasına neden olur, şikayet ve ilgisizliği azaltır.
- ◆ Nedenlerin aktif biçimde araştırılmasını sağlar.
- ◆ Bazı verilerin toplanmasına neden olur.
- ◆ Sorun hakkında çalışanların anlayış düzeyini gösterir. Şema ne kadar ayrıntılı çıkarılırsa, çalışanların o süreçle ilgi bilgi derinliği ortaya çıkar.

◆ Kontrol Çizelgeleri (Kontrol Sheet)

Veri toplamaya yarayan önemli bir araçtır. Kullanıcı tarafından ihtiyacına göre sonuçları kolayca görebileceği bir düzende hazırlanır. Örnek olarak Housekeeper tarafından kullanılan hazır-hazırlanmakta olan-hazırlanacak odaları gösteren çizelge, personel izin çizelgesi veya imza çizelgesi verilebilir.

◆ Kontrol Şemaları (Control Chart)

Proses analizinde çok yararlı olacak bir yöntemdir. Kontrol şemaları aynı zamanda İstatistik Kalite Kontrol yada istatistik Proses Kontrol adıyla da bilinir. Kontrol şeması basit bir trend şemasıdır.

Ortalama değer üzerinde ve altında istatistiksel olarak belirlenmiş bir üst kontrol limiti ve bir alt kontrol limiti bulunur. Alt ve üst kontrol limitleri, herhangi bir müdahale yapılmadan, belirlenen değerleri tespit ederek yerleştirilir ve bir prosesin dalgalanmasını yada değişme aralığını gösterir.

Genel olarak iki tür değişken vardır; birinci değişkenlik birçok küçük "ortak" nedenden meydana gelir :

- ◆ Personelin yetenek farklılığı,
- ◆ Prosedürlerin yeterince açık olmaması,
- ◆ Kullanılan makine ve teçhizatın yeterlilik derecesi, vb.

bu nedenler çoğu kez sadece yönetim tarafından değiştirilebilir.

İkinci değişkenlik " özel " nedenlerden meydana gelir ve ortadan kaldırılması daha kolaydır:

- ◆ Makine ve teçhizatın bozulması,
- ◆ İşin yetiştirilmemiş personele yaptırılması,
- ◆ Satıcılardan alınan malzemenin ve hizmetin eksik veya yetersiz olması, vb.

Kontrol şemaları iki kategoride düzenlenebilir: Ölçülecek veriler için (süre, hacim, ısı, vb.) ve sayılacak veriler için (hata sayısı, müşteri sayısı, vb.)

◆ Pareto Grafiği

Kalite yönetiminde en çok başvurulan tekniklerden biridir. Bu grafik önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur. Bu grafik hayati birkaç unsuru, önemsiz unsurlardan ayırmaya yardım eder. Pareto grafiğinde nedenler önemliden önemsizye doğru sıralanır. Grafiğin dayandığı ilke tekniğe adını veren 19. Yüzyılın iktisatçısı Vilfredo Pareto'nun, sonuçların % 80'i nedenlerin % 20'si tarafından meydana getirilir, ilkesidir.

◆ Dağılım şeması (Scatter Diagram)

İki değişken arasındaki ilişkiyi tespit ve analiz etmek amacıyla hazırlanan grafikdir. Örneğin, müşteri sayısı ile ekstra satışlar arasındaki ilişki, animasyon programları ile

3.4.2. Problemin Seçimi

Çember üyeleri tarafından, departmana ilişkin olarak 24 adet bireysel öneri sunulmuştur. Bu öneriler içinde, çember liderinin onayı ve tüm üyelerin ortak kararı ile , “ Elektrik süpürgesi toz torbası maliyetlerinin yüksek olduğu ”na ilişkin problem seçilmiştir.

Problemin seçiminde, işletmede çember çalışmalarının henüz pilot proje aşamasında olduğu, bu nedenle de çözümü kolay, başarı olasılığı yüksek bir konunun seçilmesi gerektiği düşüncesi ile hareket edilmiştir. Ayrıca, konunun belirlenmesinde bir problemin çözümünün dışında mevcut durumun kaliteden ödün vermeden daha da iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Tüm üyeler, departman çalışanlarının yardımı ile elektrik süpürgesi toz torbası kullanım maliyetlerini düşürmeyi hedef olarak belirlemiştir.

Problemin seçimini takip eden ilk toplantıda , Turtel kalite yönetimi yaklaşımına uygun olarak, çember üyeleri arasında bir işbölümü yapılmış ve problemin çözümüne ilişkin süreç planlanmıştır. Çember, bu çalışmayı 35 işgününde tamamlamayı hedeflemiştir.

Problemin seçiminden sonra, problem ile ilgili veriler toplanmıştır. Departmanda elektrik süpürgelerinin kullanım maliyetine ilişkin olarak aşağıdaki veriler toplanarak düzenlenmiştir:

Tablo 13 : Toz Torbası Sarf Durumu

Mevcut Elektrik Süpürgesi	15 Adet
Toz Torbası Değişim Süreci	3 Günde bir
Aylık Ortalama Değişim Sayısı	150 Adet
Yıllık Ortalama Değişim Sayısı	1800 Adet

Aylık ve Yıllık Toz Torbası Maliyeti

$$15 \times 10 = 150 \text{ Adet / Ay}$$

$$150 \times 130.000 = 19.500.000 \text{ TL / Ay}$$

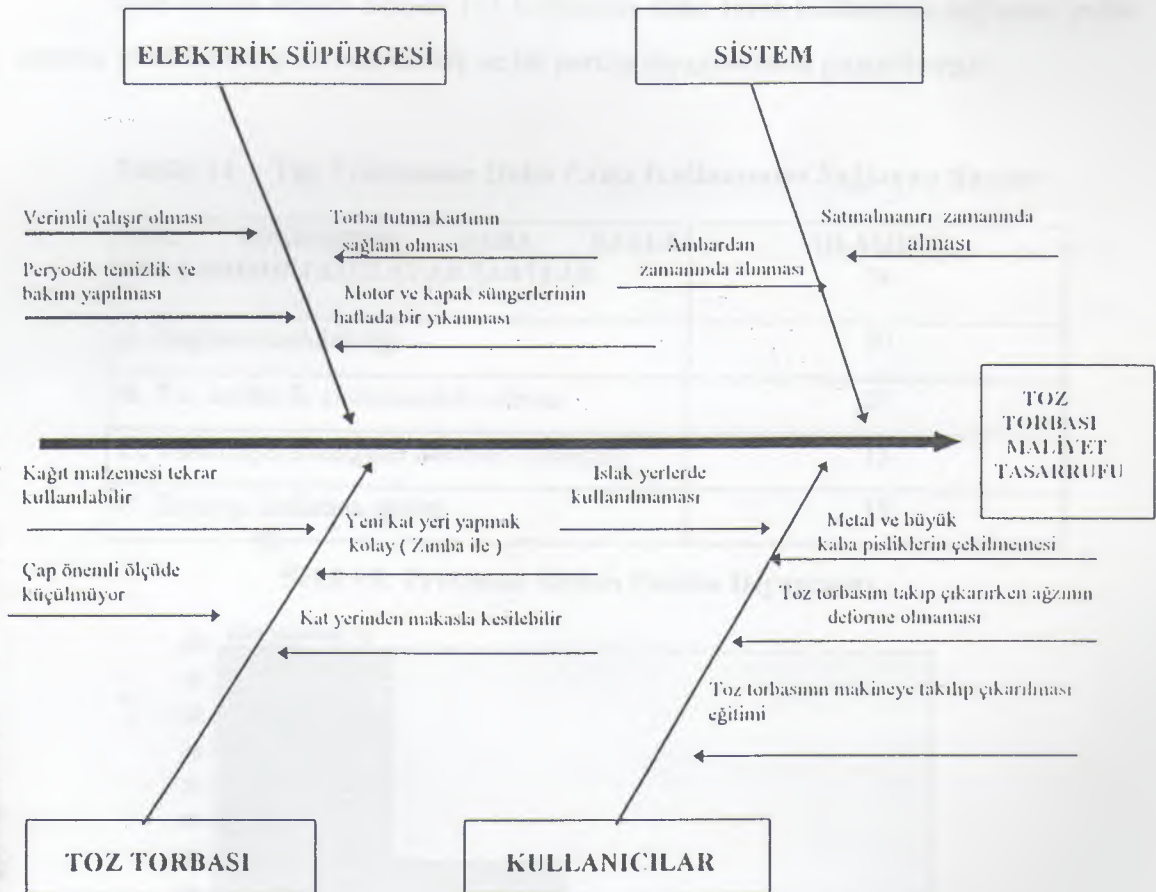
$$19.500.000 \times 12 = 234.000.000 \text{ TL / Yıl}$$

Toz torbası kullanımı maliyetine ilişkin olarak elde edilen veriler ışığında problem, “Departmanımızda kullanılan elektrik süpürgelerinin toz torbaları üç günde bir değiştirilmektedir. Çift katlı filtre kağıdının bir kez kullanıldıktan sonra atılması sonucu çok fazla toz torbası sarfedilmektedir.” şeklinde tanımlanmıştır.

3.4.3. Problemin Analizi

Toz torbasının bir kez kullanıldıktan sonra atılması temel problem olarak tespit edildikten sonra toz torbasının daha fazla kullanımına ilişkin olarak beyin fırtınası tekniği uygulanmış ve sunulan öneriler bir neden-sonuç diyagramında gösterilmiştir.

Şekil 18: Neden-Sonuç Diyagramı



Neden - sonuç diyagramının sol tarafında ulaşılmak istenen sonuç, sol tarafta ise bu sonuca ulaşmada etkin olan faktörler yer almaktadır. Söz konusu faktörler; elektrik süpürgesi, sistem, toz torbası ve kullanıcılar başlıkları altında incelenmiştir. Burada sözü edilen 'sonuç' çember üyeleri tarafından istenir bir durumu ifade etmektedir.

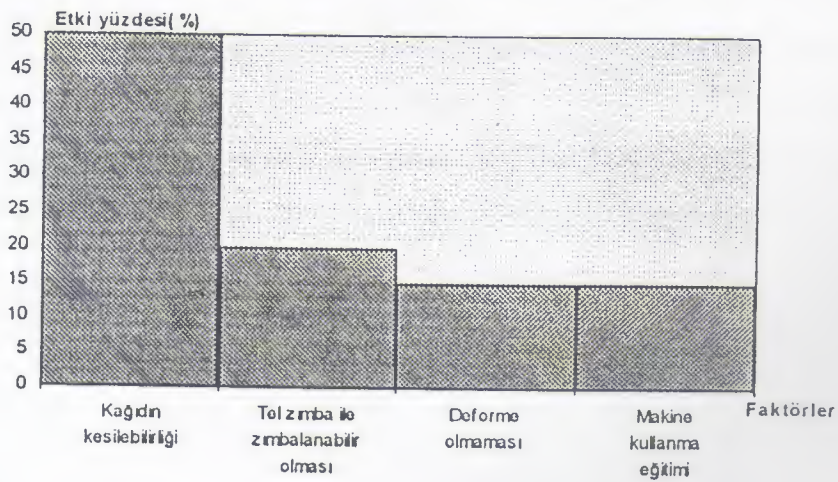
Neden - sonuç diyagramında belirtilen faktörler içerisinde 'toz torbası' ana faktör olarak değerlendirilmiş ve toz torbası fiziksel olarak incelenmiştir. Buna göre toz torbası, 16cm eninde, 96cm boyunda, 43 cm çapında, iki kenarı katlı ve yapıştırılmış gözenekli filtre kağıdından oluşturulmuştur. Ayrıca, toz torbasının her türlü tozu çok iyi muhafaza ettiği çember üyelerinin çalışmaları sırasında gözlemlenmiştir.

Elde edilen veriler sonucu toz torbasının daha fazla kullanımını sağlayan şartlar olasılık yüzdelerine göre belirlenmiş ve bir pareto diyagramında gösterilmiştir:

Tablo 14 : Toz Torbasının Daha Fazla Kullanımını Sağlayan Şartlar

TOZ TORBASININ DAHA FAZLA KULLANIMINI SAĞLAYAN ŞARTLAR	OLASILIK %
A. Kağıdın kesilebilirliği	50
B. Tel zımba ile zımbalanabilir olması	20
C. Torba ağzı plastiğinin deforme olmaması	15
D. Süpürge kullanma eğitimi	15

Şekil 19: Probleme İlişkin Pareto Diyagramı



Bu çalışmalar sonucu, toz torbasının kesilebilirliği, kesildikten sonra zımbalanarak tekrar kullanılabilir olması, torba değiştirme işlemi sırasında torba ağzı plastiğinin deforme olmaması, toz torbasını birden fazla kullanım imkanı sağladığı belirlenmiştir. Bu faktörlerin yanısıra çalışanlara süpürge kullanma eğitimi verilerek bu faktörlerin desteklenebileceği düşünülmüştür.

3.4.4. Problemin Çözümü

Toz torbasının daha fazla kullanımını sağlayan temel faktörler gözönüne alınarak çember tarafından bir çözüm geliştirilmiştir. Çözüm önerisi ; “ Kullanıma başladıktan 3 gün sonra dolan toz torbası bir köşesinden kesilerek boşaltılmalıdır. Kesilmeden önce 96 cm olan olan toz torbası, kesilen uç katlanıp zımbalandıktan sonra 94 cm olacaktır. Bu toz torbası elektrik süpürgesine tekrar takılarak kullanılmalı ve gözlemlenmelidir.” şeklinde geliştirilmiştir.

Geliştirilen bu çözüm önerisi çember toplantısında uygulamalı olarak denenmiştir. Bunun sonucunda toz torbasının yeni kullanımının 18 gün boyunca gözlemlenmesi kararlaştırılmıştır. Gözlem sonuçları aşağıdaki şekildeki gibi bir gözlem tablosuna kaydedilmiştir.

Tablo 15: Gözlem Tablosu

TARİH	KULLANILAN SÜPÜRGE SAYISI	FİRE VERİLEN TOZ TORBASİ SAYISI	DEĞİŞTİRME SÜRESİ/ DENEME	SONUÇ
15. 08. 1996	1	1. GÜN/ 0	1.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
16. 08. 1996	1	2.GÜN/ 0	2.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
17. 08. 1996	1	3. GÜN/ 0	3.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
18. 08. 1996	1	4. GÜN/ 0	4.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
19. 08. 1996	1	5. GÜN/ 0	5.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
20. 08. 1996	1	6.GÜN/ 0	6.GÜN	HAFİF HASAR
21. 08. 1996	1	7.GÜN/ 0	7.GÜN	HAFİF HASAR
22. 08. 1996	1	8.GÜN/ 0	8.GÜN	HAFİF HASAR
23. 08. 1996	1	9. GÜN/ 0	9.GÜN	ÇÖPE ATILİYOR
1. GÜN/ 0	1	1. GÜN/ 0	YENİ DEĞİŞTİRME 1.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
25. 08. 1996	1	2.GÜN/ 0	2.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
26. 08. 1996	1	3. GÜN/ 0	3.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
27. 08. 1996	1	4. GÜN/ 0	4.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
28. 08. 1996	1	5. GÜN/ 0	5.GÜN	ZAİYAT YOK/ O.K.
29. 08. 1996	1	6.GÜN/ 0	6.GÜN	HAFİF HASAR
30. 08. 1996	1	7.GÜN/ 0	7.GÜN	HAFİF HASAR
31. 08. 1996	1	8.GÜN/ 0	8.GÜN	HAFİF HASAR
01. 09. 1996	1	9. GÜN/ 0	9.GÜN	ÇÖPE ATILİYOR

Gözlem tablosunda elektrik süpürgesi toz torbasının yeni kullanım şekli 9 günlük periyodlar halinde incelenmiştir. Üç gün kullanıldıktan sonra dolan toz torbası atılmayıp tekrar kullanılmıştır. İlk dokuz gün içinde toz torbası iki kez kesilip boşaltılmış ve tekrar kullanılmıştır. Bu süre içinde toz torbasının emiş gücünden hiçbirşey kaybetmediği yalnızca hafif hasarlar olduğu gözlemlenmiştir. İkinci bir 9 günlük süreç içerisinde de bir değişiklik olmadığı belirlenmiş ve toz torbasının yeni kullanım şeklinin bir sakıncası olmadığı aksine departman giderlerinde bir tasarrufa yol açtığı kararlaştırılmıştır.

3.4.5. Sonuç

Toz torbası yeni kullanım şekli uygulanmadan önce departmanda kullanılan 15 elektrik süpürgesinin toz torbaları 3 günde bir değiştiriliyordu. Buna göre aylık ve yıllık toz torbası maliyeti aşağıdaki gibidir:

$$15 \times 10 = 150 \text{ Adet / Ay}$$

$$150 \times 130.000 = 19.500.000 \text{ TL / Ay}$$

$$19.500.000 \times 12 = 234.000.000 \text{ TL / Yıl}$$

Kalite kontrol çemberinin belirlediği yeni uygulama sonucu toz torbaları 9 günde bir değiştirilmeye başlanmıştır. Bu hesapla aylık ve yıllık toz torbası maliyeti aşağıdaki gibidir :

$$15 \times 3 = 45 \text{ Adet / Ay}$$

$$45 \times 130.000 = 5.850.000 \text{ TL / Ay}$$

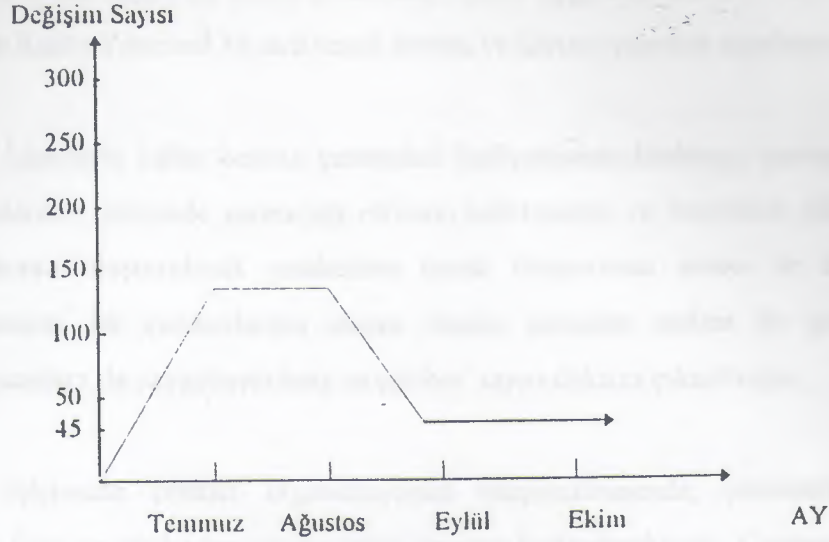
$$5.850.000 \times 12 = 70.200.000 \text{ TL / Yıl}$$

Eylül ve Ekim aylarında kullanılan yeni uygulama sonucu toz torbalarının aylık kullanım ortalamaları şu şekilde belirlenmiştir:

Tablo 16: Aylık Toztorbası Kullanım Ortalamaları

Temmuz 1996	150 Adet
Ağustos 1996	150 Adet
Eylül 1996	45 Adet
Ekim 1996	45 Adet

Şekil 20: Toz Torbası Sarf Değişim Eğrisi



Tablo ve grafikte de belirlendiği gibi kat hizmetleri departmanında 15 elektrik süpürgesi için kullanılan toz torbası adedi 150'den 45'e indirilmiştir. Toz torbası adedindeki bu düşüş maliyetlerin de azalmasını sağlamıştır.

Kalite kontrol çemberlerinden önceki maliyet ile çember uygulamasından sonraki maliyet karşılaştırıldığında aradaki fark :

$$19.500.000 - 5.850.000 = 13.650.000 \text{ TL / Ay}$$

$$234.000.000 - 70.200.000 = 163.800.000 \text{ TL / Yıl}$$

şeklinde hesaplanmaktadır.

Çember toz torbasının daha fazla kullanımını sağlamakla departman bütçesine aylık 13.650.000 TL, yıllık ise 163.800.000 TL. kazanç sağlamıştır.

Turtel Adakule işletmesinde 1996 yılında başlanan toplam kalite yönetimi ve kalite kontrol çemberleri faaliyetleri, belirlenen kalite politikaları ve hedefleri

doğrultusunda başarı ile sürdürülmektedir. Kalite uygulamalarında, TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Yönetimi Modeli temel alınmış ve işletme yapısına uyarlanmıştır.

İşletmede kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin başlangıç aşamasında, çember çalışmalarının işletmede yaratacağı etkilerin belirlenmesi ve böylelikle pilot çemberlerin daha sonra oluşturulacak çemberlere örnek oluşturması amacı ile üç çember ile başlanmıştır. İlk çemberlerden alınan olumlu sonuçlar nedeni ile çemberler diğer departmanlara da yaygınlaştırılmış ve çember sayısı dokuzaya çıkarılmıştır.

İşletmede çember organizasyonunun oluşturulmasında; yönlendirme komitesi, rehber, lider ve üyelerden oluşan, basit bir yapı kullanılmaktadır. Çember çalışmalarının henüz başlamış olması nedeni ile gerek yöneticilerin ve gerekse de çalışanların çember faaliyetlerini daha kolay kavramaları açısından bu olumlu bir uygulamadır.

İşletmede, ilk çemberlerin oluşturulmasından önce başlatılan eğitim faaliyetleri, her gün sabah ve akşam düzenlenen “ Kalite İçin 10 Dakika ” toplantıları ile sürdürülmektedir. Bu toplantılara yalnızca çember üyeleri değil işletmedeki tüm çalışanlar katılmaktadır. Toplantılar rapor halinde yönetime sunulmaktadır.

Uygulanan bireysel öneri sistemi, yöneticilerin işletme ile ilgili olarak göremedikleri birtakım sorunların yada hizmet kalitesinin geliştirilmesi açısından faydalı olacak önlemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Çalışanlar bireysel önerilerini, işletme tarafından hazırlanan bir form ile kendi departman yöneticilerine sunmaktadırlar. Bu öneriler, ayda bir düzenlenen, tüm departman yöneticilerinin ve üst yöneticinin katıldığı, yönetim toplantılarında değerlendirilmektedirler.

İşletmede faaliyet gösteren çemberler, genel kabul görmüş problem çözme tekniklerini kullanarak, kendi departmanlarına ilişkin sorunları incelemekte ve çözüm önerileri yaratmaktadırlar.

İşletmede toplam kalite yönetimi ve kalite kontrol çemberleri uygulamaları sonucu gerek işletme ve gerekse de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar alınmaktadır. Bu sonuçlar; daha iyi hizmet kalitesi ve dolayısı ile müşteri memnuniyeti , çalışanların işlerini daha iyi yapma çabaları, yöneticiler ile astları arasında daha iyi ilişkilerin oluşması, departmanlar arası ve departman içi işbirliği, çemberlerin kendi departmanlarında sağladıkları maddi faydalar şeklinde görülmektedir.

İşletmede müşteri memnuniyetinin belirlenmesi amacı ile müşteri anketleri düzenlenmekte ve elde edilen veriler sonucu gerekli önlemler alınmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kalite kavramı evrimine kalite muayenesi anlayışı ile başlamış ve muayene anlayışı gelişim süreci içinde yerini kalite kontrol anlayışına bırakmıştır. Ancak, gerek yönetim biliminin ilerlemesi ve gerekse kalite yükseltme çalışmaları sonucu gerçekte üretilmiş mal ve hizmetlerin kalitesinin üzerinde durmak yerine üretimin gerçekleştirildiği sistemin kalitesi üzerinde durmak gerekliliği anlaşılmıştır. Böylelikle kalite sistemlerinin dizayn edilmesini temel alan bir kalite anlayışı ortaya çıkmıştır.

Ancak bu sistemlerde tüketici isteklerinin üretilen mal ve hizmetlerin özelliklerini yönlendirici olmadığı ve tüketici isteklerinin yeteri kadar dikkate alınmadığından hareketle müşteri odaklı yeni bir anlayış gündeme gelmiştir. Tüketici tatminini temel hedef olarak gören ve bu kapsamda sürekli gelişim, sorun çözme, yönetim biçimini geliştirme ve süreç geliştirme üzerinde yoğunlaşan toplam kalite yönetimi kalite evriminin günümüzdeki son biçimi olarak ortaya çıkmıştır.

Bu evrim süreci sırasında özellikle Japonya' da toplam kalite yönetimi anlayışının bir biçimi olan "Japon Yönetim Sistemi" ile işletmede çalışanların kalite üzerinde etkisinin dikkate alınması üzerinde durulmuştur. Japon Yönetim Sistemi işletmede çalışanların sadece işletme içi sorunları ile değil işletme dışı - ailevi - sorunları ile de ilgilenmiştir. Aynı anlayış işletmede sorunların çözümünün ancak sorunların ortaya çıktığı noktalarda görev yapanların önerileri ile mümkün olabileceğinden hareketle kalite kontrol çemberleri kavramını ortaya koymuştur.

İşletme içerisinde kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak gerçekleştiren küçük grupların sürekli toplantılarla, kalite kontrol tekniklerini kullanarak işletmede kişisel ve karşılıklı gelişme, kontrol ve geliştirme faaliyetlerini yerine getirmelerini ifade eden kalite kontrol çemberi çalışmaları işletmede katılımın ve toplam kalite yönetiminin uygulanmasında en etkin araçlardan biri haline gelmiştir.

Özellikle insana yatırım yapmayı ve insan aracılığı ile kalite gelişimini öngören bu yaklaşım hizmet işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde tüm hizmetlerin insanlar tarafından üretildiği ve yine insanlar aracılığı ile doğrudan turistik tüketicilere sunulduğu göz önüne alınırsa kalite kontrol çemberi uygulamalarının kaçınılmaz olduğu açıkça görülebilecektir.

Kalite kontrol çemberi uygulamalarının gerekli faydayı sağlayabilmesi çember organizasyonlarının en etkin biçimde oluşturulması ve çalışmalara ait fayda-maliyet analizlerinin yapılmasına da bağlıdır. Kalite kontrol çemberi uygulamalarının yaratacağı maliyetler titizlikle belirlenmeli ve belirli dönemlerde çalışmalarla sağlanan maliyet tasarrufu ile ortaya çıkan maliyetler karşılaştırılmalıdır. Yapılacak analizlerle kalite kontrol çemberi uygulamalarının maliyetlerinin düşürülmesine gayret edilmelidir.

Ayrıca, çalışmaların sürdürülmesi amacı ile oluşturulacak organizasyon yapısının da çalışmaların başarısına büyük etkisi olacaktır. Bu nedenle ideal bir yapı yerine otel işletmesinin insan ve malzeme kaynakları ile uyumlu bir yapının oluşturulmasına çalışılmalıdır. Ülkemiz otel işletmeleri açısından konuya yaklaşım yapıldığında bu organizasyon yapısının temel görevleri içeren karmaşık olmayan bir yapı olması gerektiği söylenebilir.

Otel işletmelerinde kalite kontrol çemberi uygulamalarına ilişkin olarak üzerinde dikkatle durulması gereken bir başka nokta: çalışmaların başlatılması aşamasıdır. Kalite kontrol çemberi uygulamalarının başlangıç projesi çok iyi yapılmalı ve temel eğitimler çalışanların bu anlayışı benimsemelerini kolaylaştırıcı olmalıdır.

Liderlerin eğitim üzerinde özellikle durulmalıdır. Ayrıca, ilk toplantılar ve ilk sunuş gerek çalışmalara karşı isteği çok etkileyeceğinden ve gerekse katılımcı çalışanların özgüvenleri üzerinde önemli etki yapacağından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle her aşama en küçük ayrıntısına kadar incelenmelidir.

Kalite kontrol çemberi uygulamalarının başlatılması ve sürecin ilerlemesi bir sonuç anlamı taşımamalıdır. Çalışmalar sürerken bir çok faktör bu çalışmaları olumlu yada olumsuz etkileyecektir. Organizasyon yapısı içinde bu görevi üstlenen bir yetkili kalite kontrol çemberi çalışmalarını etkileyen faktörleri belirlemek için gerekli çalışmaları yapmalı ve bunları ortaya koymalıdır. Yapılan çalışma sonucunda belirlenen faktörlerden kontrol edilebilenler ele alınarak çalışmaların etkinliğini artırmak için yeni stratejiler üretilmelidir.

Kalite kontrol çemberi uygulamalarında kritik noktalardan biri de : sorun çözme teknikleri konusunda katılımcılara verilecek eğitim ve bu tekniklerin kullanımıdır. Çember üyeleri bu teknikleri bilmeli daha ötesi otel işletmelerinde karşılaştıkları sorunlara uygulayabilmelidir. Bu niteliklerin üyelere kazandırılması yoğun bir eğitimi gerekli kılmaktadır. Üyelerin bu teknikleri uygulayabilmekteki başarıları çember çalışmalarının başarısını belirleyecektir.

Kalite kontrol çemberlerinin işleyiş sürecine ilişkin önemli noktalardan bir diğeri de çemberler arasındaki rekabettir. Bu, özellikle koordine edilmesi gereken bir konudur. Çalışmalardaki rekabet daha çok kooperasyon mantığına dayalı olmalı ve çemberler arası bilgi alışverişi sağlanmalıdır. Otel işletmesinde altın, gümüş ve bronz çember uygulamaları yapılarak bu yaratıcı rekabet teşvik edilmelidir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Alexander Hamilton Institute, Quality Circles : New Approach to Productivity , U.S.A. , 1983.

BAĞRIAÇIK, Atilla, Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995.

BARRA, Ralph, Putting Quality Circles To Work, McGraw Hill Book Company, 1983.

DERELİ Metin, Otel İşletmeciliğinde Ön Büro, Sim Matbaası, Ankara, 1989.

DOĞAN, Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş Yeni Baskı, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995.

DOĞAN, Üzeyme, Kalite Yönetimi ve Kontrolü, İstiklal Matbaası, İzmir, 1991.

EFQM, Self Assesment Guidelines For Companies, Belgium, 1995.

F Profil İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, Kalite Kontrol Çemberleri El Kitabı, İstanbul, 1995.

GÜR, Jale , Kalite Maratonu, ASİAD-KOSGEB Yayınları , Ankara, 1996.

IMAI, Masaaki, Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success, Çeviri: BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. A.Ş. ,ONK Ajans, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, KalDer Yayınları, No.7, Mavi Tanım ve Pazarlama Ltd, İstanbul, 1995.

IVERSON, Kathleen M., Introduction to Hospitality Management, Van Nestran Reinhold, U.S.A, 1989.

JURAN, J.M., Frank M. Gryna, Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill Book Co., Singapore, 1993.

JUSE, QC Circle Headquarters, QC Circle Koryo, General Principles of the QC Circle, JUSE, Japan, 1980.

JUSE, Quality Circles Headquarters, How to Operate QC Circle Activities, Published by JUSE, Japan, 1985.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, El Company, İstanbul, 1993.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları 2, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul, 1994.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Kalite Cep Kitabı, KalDer Yayınları No: 3, İstanbul, 1994.

KOBU, Bülent, Endüstriyel Kalite Kontrolü, 2. Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1987.

KOLARIK, William J., Creating Quality Concepts, Systems, Strategies and Tools, McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1995.

LATTIN, Gerald W., The Lodging and Food Service Industry, Third Edition, U.S.A., 1993.

LUNDBERG, Donald E., The Tourist Business, Sixth Edition, Van Nostrand Reinhold, U.S.A., 1990.

MEDLIK S., Profil of Hotel and Catering Industry, William Heinmann Ltd., London, 1972, s.71.

OLALI, Hasan, Meral Korzay, Otel İşletmeciliği, Yön Ajans, İstanbul, 1989.

POLAT, H. Murat, İbrahim H. Yılmaz, Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi, Power Kitap Serisi, No: 3, 1995.

ROSS, Joel E., Total Quality Management, Second Edition, Kogan Page Ltd., London, 1994.

UDPA, S.R., Quality Circles Progress Through Participation, Second Edition, Tata McGraw Hill Publishing, New Delhi, 1992.

MAKALELER

ARKIŞ, Nurdoğan , “ Türkiye’de Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirmesi ”, Verimlilik Dergisi,Özel Sayısı, 1993.

ARKIŞ, Nurdoğan, “ Kalite Çemberlerinin Amaçları”, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1995.

BALOĞLU, Şeyhmus, “ Total Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, Anatolia, Eylül 1994.

BARRICK, Murray R., Ralph A. Alexander , “Estimating The Benefits Of A Quality Circle Invention”, Journal Of Organization Behavior, Vol : 13, 1992.

BEARDSLEY, Jefferson F., “ Training Is The Heart Of The Lockheed QC Circel Program”, ASQC Technical Conference Transactions, Toronto, 1976.

BOTSALI, Fatih M., “ Hizmet Sektöründe Kalite ”, Standard Dergisi, Mart 1996.

BOYACI, Cemil, “ Toplam Kalite Kontrol Sistemi Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilir mi? ”, Anatolia, Sayı:2, Haziran 1995.

BOZKURT, Rıdvan, “ Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi ”, Verimlilik Dergisi,Sayı: 3, 1994.

BOZKURT, Rıdvan “ Otel Hizmetlerinde Kalite ”, Önce Kalite Dergisi, Sayı 11, KalDer Yayınları, Nisan 1995.

- BOZKURT, Rıdvan, Aynur Odaman, " ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ", KOSGEB, MPMYayını: 543, Ankara, 1995.
- BOZKURT, Rıdvan, Nilüfer Asil, " Kalite Politikası Oluşturma Süreci ", Verimlilik Dergisi Sayı 3, 1995.
- CAMISON, Cesar, " Total Quality Management in Hospitality: An Application of The EFQM Model ", Tourism Management, Vol.17, No.3, ,Elsevier Science Ltd. ,Great Britain, 1996.
- DEAL, Luisa, " Facilitator: Team Coachand Consultant ", ASQC 49 th Annual Congress Proceedings, May 22-25, Ohio, 1995.
- DEMIRDÖĞEN, Osman, " Kalite Yönetimi Açısından TS- ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ", Verimlilik Dergisi Sayı 4, 1994.
- DEPPE, Joachim, " The Workforce-oriented Incentive Potential of Quality Circles in the University Press, 1993.
- DİCLE, Ülkü, " Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı ", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM Yayınları:320, Üçüncü Baskı, Ankara, 1995.
- FABI, Bruno, " Contingency Factors in Quality Circles : A Review of Emprical Evidence ", Interational Journal of Quality & Reliability Management, Vol : 9, No : 2, 1992.
- GÖZLÜ, Sıtkı, " Quality Circles In The Turkish Establishments ", Computers And Industrial Engineering, Vo.25, No 1-4, Great Britain, 1993.
- GRAY, George R., " Quality Circles : An Update ", SAM advanced Management Journal, Vol.58, No. 2, Spring 1993.
- HART, Marilyn K., " Quality Control Training for Manufacturing", Production and Inventory Management Journal, Vol.32, No.3, Third Quarter 1991.

HORNFELD, Arnold, " Toplam Kalitenin Önemi ", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994.

İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, " Toplam Kalitenin Kapsamı ", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994.

İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, " Müşteri Tatmini ", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994.

İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, " Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994.

JAIN, Hem C., " Human Resource Management in Selected Japanese Firms, Their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterparts ", International Labour Review, Vol : 129, No : 1, 1990.

JURAN, J.M., " The Circle Phenomenon", QC Circles Applications, Tools and Theory, American Society for Puality Control, Edited by Davida M. Amsdün, Robet T. Amsden, U.S.A. , 1976.

KIRÇIL, Olgun, " Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetmelik ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar ", Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları: 320, Üçüncü Basım, Mert Matbaası, Ankara, 1995.

LEE, Thomas H. , " Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik ", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Ankara, 1995.

NAVRATTE, Hernando Marino, " Quality Control Circles: Colombia's Experience ", International Trade Forum, Vol.27, No.1, January-March 1991.

ORAL, Saim, Osman Avşar Kurgun, Özkan Tütüncü, " Turizm Sektöründe Kalite Güvence Sisteminin Kurulması ve Kalite Maliyetleri ", Standart Dergisi, Sayı: 418, Ekim - 1996.

ORÇUNUS, Ali Rıza, " Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli ",
Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara,
1995.

ORLY, Christophe, " Quality Circles in France : Accor's Experiment in Self-Management
", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.29, N.3, November 1988.

ÖZBAŞAR, A. Sera, " Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı Toplam Kalite
Yönetimi ", Önce Kalite Dergisi, Sayı: 11, Nisan 1995.

ÖZGEN, Hüseyin, Halil Savaş, " Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı
Açısından Analizi ", Standart Dergisi, Şubat 1997.

PEKDEMİR, Işıl, "JIT ve Kalite Çemberleri", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 1992, s. 12.

SALEH, Shoukry D., Zengying Guo, Treat Hull, "The Use of Quality Circles in The
Automobile Parts Industry", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol :
37, No : 3, August - 1990.

TAŞKIN, Harun, Osman Taylan, " Değişim Mühendisliği Toplam Kalitenin Alternatifi
Olabilir mi? ", I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu,
Ankara, 12-13 Ekim 1995.

TÜRKMEN, İsmail, "Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı
Engelleyen Faktörler ", Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995.

TÜMER, Sumru, " Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı ", Verimlilik
Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset,
Ankara, 1995.

YAVUZEŞ, Muzaffer, " Turizm Hizmet Sektörü ve Kalite ", Önce Kalite Dergisi, Sayı.11,
KalDer Yayınları, Nisan 1995.

YILDIRIM, Ramazan " Turizmde Kalite Bir Zorunluluktur ", Önce Kalite Dergisi, Sayı.11,
KalDer Yayınları, Nisan 1995

WATANABE, Susumu, "The Japanese Quality Control Circle : Why It Works",
International Labour Review, Vol : 130, No : 1, 1991.

WITT, C. A., A. P. Muhlemann, " The Implementation of Total Quality Management in
Tourism: Some Guidelines ", Tourism Management , Vol. 15, Number 6,
Butterword Heinemann Ltd. , 1994.

TEZLER

AYTEKİNLİ, M. Aykut, " İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesinde Kalite Kontrol
Çemberleri ", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,D.E.Ü. Sosyal Bilimler
Enstitüsü), İzmir, 1990.

DÖKMEN, Tuba, " Kalite Çemberleri ", (Yayınlanmamış Lisans Tezi, Anadolu
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), 1995.

KURGUN, Osman Avşar, " Otel İşletmelerinde Değişken Maliyetleme Sisteminin İşletme
Kararlarına Etkisi ", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,D.E.Ü. Sosyal Bilimler
Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı), İzmir, 1994.

ULUĞ, Rifat, " QCC'nin katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkisi ",
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir,
1994.

Diğerleri

OLALI, Hasan, “ Turizm İşletmeleri Yönetimi ”, (Teksir Yayın_), İzmir, 1986.

OLALI, Hasan, “Otel İşletmeciliği Yüksek Lisans Ders Notları” , (Turizm İşletmeciliği), İzmir, 1995.

TS-ISO 9000 , “ Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanma Kılavuzu ”, Aralık 1991.

Turizm Bakanlığı, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği, Turizm Dayanışma Vakfı, Devran Matbaacılık, Ankara, 1996.