

düzeltilici davranışları planlayan akıllı kişi olmuştur¹⁰⁹.

Toplam kalite yönetimi kavramı, örgüt kültürüne ve genel yönetim felsefesine sonderece önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi, yönetmekten, yol göstermeye geçiştir¹¹⁰. İşgörenleri kontrol etmek değil, yönlendirmek, yardımcı olmak gayesi vardır.

- Karar vermede, fikirler yerine veriler kullanılır.
- Problemlerin tespiti yerine doğru işleri yapmaya konsantre olunur.
- İşleri doğru yapmak yerine, doğru işleri yapmaya konsantre olunur.
- Bireysel faaliyetlerin yerine ekip çalışması vardır.
- Kuşku ve şikayet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır.

Toplam kalite yönetiminde bu sayılan verilere ulaşabilmek ancak, üst yönetimin desteği ile gerçekleşebilir. Üst yöneticiler, yönetim kuralları ve diğer yöneticilerin zaman ve enerjilerini bu işe vermemeleri halinde, işletmelerin bu kültürel, stratejik ve teknik değişiklikleri başarı ile uygulamaları mümkün değildir. İşletme yönetimleri, örgüt kültürünü olumlu kılıp, "insana değer vermek ve onu değerlendirmek" gibi toplam kalite felsefesini benimseyerek, işgörenlerin, olası bir risk ortamını aşma yolundaki uygulamalara destek vermelerini hedefleyebileceklerdir. Aksi koşullarda örgütsel etkinsizlik gündeme gelebilecektir¹¹¹.

Bugünkü gelişmişliğe, rekabete ve gelecekteki olası gelişmelere uyum, özel ve kamu işletmelerinin bir an önce çağdaş yönetim sistemi olan toplam kalite yönetimini uygulamalarıyla mümkündür. Toplam kalite yönetimine ilişkin uygulamalarda, aşağıdaki, işlevlerin yerine getirilmesi de başarıya ulaşma yolunda ayrı bir önem taşımaktadır¹¹².

- Değişim gereğine inanılmalıdır.
- Tepe yönetim duyarlılık sergilemelidir.
- Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılmalıdır.
- İnsan kaynaklarına önem verilmelidir.

¹⁰⁹) Bilal AK ve Erdal SARGUTAN, "Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri". *Standard Dergisi*, Haziran 1996, s.57.

¹¹⁰) A.g.m., s.57.

¹¹¹) L. John THOMPSON, *Strategic Managment: Awaranness and Change*, 2.nd. ed. London: Chapman and Hall, 1993, s.693.

¹¹²) İbrahim KAVRAKOĞLU, *Kalite Güvencesi; ISO-9000 ve Toplam Kalite*, Rekabetçi Yönetim Dizisi. No:1 İstanbul, 1993, s.107.

- Yetkiler işi yapanlara devredilmelidir.
- " Sıçrama " ile "sürekli gelişme" birlikte yürütülmelidir.
- "Bütünleşik" yönetime geçilmelidir.
- Grup çalışmaları teşvik edilmelidir.
- Toplumsal kurumların sağlıklı işleyebilmesi yönünde toplum olarak toplam kalite yönetimi ilkeleri benimsenmeli, bunu gerçekleştirmek için ise, bireysel düzeyde değişme yoluna gidilebilmelidir.

Toplam kalite yönetiminde en önemli araçlardan birisi, ISO-9000 standartlarıdır. ISO-9000 başlangıçta sanayi işletmelerinde uygulanmış olmakla birlikte diğer sektörlerde ve hizmet sektöründe de uygulanabilmektedir¹¹³.

ISO-9000 standartlarının rolü, kalite sistemleri için kavramdan uygulamaya, kalite sistemleri ile ürün ve hizmet arzında hangi öğelerin gerekli olduğunu belirleyecek, temel kuralların getirilmesidir. Bu standartlar, satıcıların gerekli mal ve hizmetleri üretme kabiliyetine erişmelerine ve böylece müşteri taleplerine süre ve yinelenebilirlik bakımından cevap vermelerini sağlar¹¹⁴.

Toplam kalite yönetimi (TKY), faaliyet alanı ister mal ister hizmet alanı olsun, bir işletmenin tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. TKY, işletmelerin devamlılıklarını sağlayan kârlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak artırabilen çağdaş yönetim felsefesidir. TKY, organizasyon kültüründe topluca bir değişikliği gerektirir, tüm çalışanların, proseslerin, bütün üretim araçlarının ve ürünlerinin bütünleşik halde ele alınarak, "Sürekli Gelişme - Kaizen " anlayışının işletmeye yerleşmesi ile rekabet gücünün sağlıklı bir şekilde artırılmasını gerekli kılar¹¹⁵.

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming, toplam kalite yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır. Bunlar¹¹⁶ :

- Rekabet gücünü artırmak, iş hayatında kalabilmek ve iş sağlayabilmek için, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik amaç sürekliliği sağlamalıdır.

¹¹³) M.C. James MUGH, "ISO-9000 Öncesi ve Toplam kalite Yönetimine Doğru", Standard Dergisi, Mart 1996, s.22.

¹¹⁴) A.g.m., s.23.

¹¹⁵) KALDER, Temmuz-Aralık 1995 Eğitim Programı, İstanbul, 1995, s.28.

¹¹⁶) Hüseyin Özgen ve Halil SAVAS, a.g.m., s.19.

- Yeni felsefeyi benimseyen, Japonya tarafından oluşturulan yeni ekonomik çağa girilmiştir. Bundan böyle, alışlagelmiş gecikme, hata, hatalı malzeme, hatalı işçilik düzeyleri kabul edilmez. Yönetim bu konuda sorumluluklarını öğrenmeli ve gerekli değişiklik için önderlik yapmalıdır.

- Kaliteyi sağlamak için, muayeneye dayanmaktan vazgeçilmelidir. Muayene gereksinimini ortadan kaldırmak için, istatistiksel verilere dayanarak sürecin her noktasında adım adım kalite oluşturulmalıdır.

- İş dağıtımları (yan kuruluşlara) fiyat bazında yapılmamalıdır. Onun yerine toplam maliyet en aza indirilmelidir. Her kalem mal için karşılıklı bağlılık ve güven esasına dayalı tek tedarikçi sistemine doğru ilerlenmelidir.

- Mal ve hizmet üreten sistemler sürekli olarak sonsuza kadar geliştirilmelidir. Böylece, kalite ve verimlilik gelişirken maliyetler sürekli azalacaktır.

- Çalışırken öğrenme, eğitilme imkanı sağlanmalıdır.

- Önderlik anlayışı ön plana çıkarılmalı. Önderliğin amacı; insanların, makinelerin ve aletlerin daha iyi çalışmalarını sağlamak için yardım etmektir.

- Korku ortadan kaldırılmalıdır. Böylece, herkes işletme için daha etkin bir biçimde çalışabilecektir.

- Bölümler arasındaki engeller kaldırılmalıdır. Araştırma, tasarım, satış ve üretimde çalışanlar, üretimde yaşanabilecek problemleri önceden görebilmek için takım olarak çalışmalıdır.

- Sloganlardan, teşviklerden, işçiler için sıfır hata, yüksek verimlilik hedeflerinden vazgeçilmelidir. Bu tür teşvikler, düşük kalite ve verimsizlik büyük ölçüde sistemden kaynaklandığı ve işçinin gücünün ötesinde olduğu için ters ve anlaşılabilir ilişkilere sebep olur.

- Üretim bölümlerinden kotalar rakamsal hedefler kaldırılmalıdır.

- Her kademedeki çalışanların işlerinden gurur duymasını engelleyecek faktörler ortadan kaldırılmalıdır.

- Çalışanların kendilerini eğitmesini ve geliştirmesini sağlayan yoğun bir program uygulanmalıdır.

- Değişim, işletme çalışanlarının bütünüdür. Bunun için, herkes yeni felsefeye geçiş için görevlendirilmelidir.

Bu açıklamalar doğrultusunda TKY hususunda şunu söylemek mümkündür: TKY, üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine bağlı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yoluyla ön plana çıkaran, bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir yönetimle gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Toplam kalite yönetimi (TKY), Amerika'da doğmuş, fakat pek kabul görmemiştir. İlk öncüleri Sheward, Deming, Juran ve Feigenbaum'dur. II. Dünya savaşından sonra Japonlar Deming'in ilkelerini uygulamaya başlamışlardır. 1950' de Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından Japonya'ya davet edilen W. Edwards Deming'in Japonlara kaliteyi öğrettiği kabul edilmektedir. Deming ve Juran'ın Japonya'da yaptığı çalışmalar ve Deming'in ilkeleri Japon örgüt kültürü ve üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde olumlu etkiler yapmıştır.

1980'li yıllardan sonra ise, tersine bir süreç yaşanmaktadır. Amerikalılar Japonlardan toplam kalite yönetimini öğrenmektedirler¹¹⁷.

Toplam kalite yönetimindeki en başarılı uygulamalarda dahi hata payının olması nedeniyle Japonları, " Sıfır Hata Yönetimi " anlayışını benimsemeye yönlendirmiştir¹¹⁸.

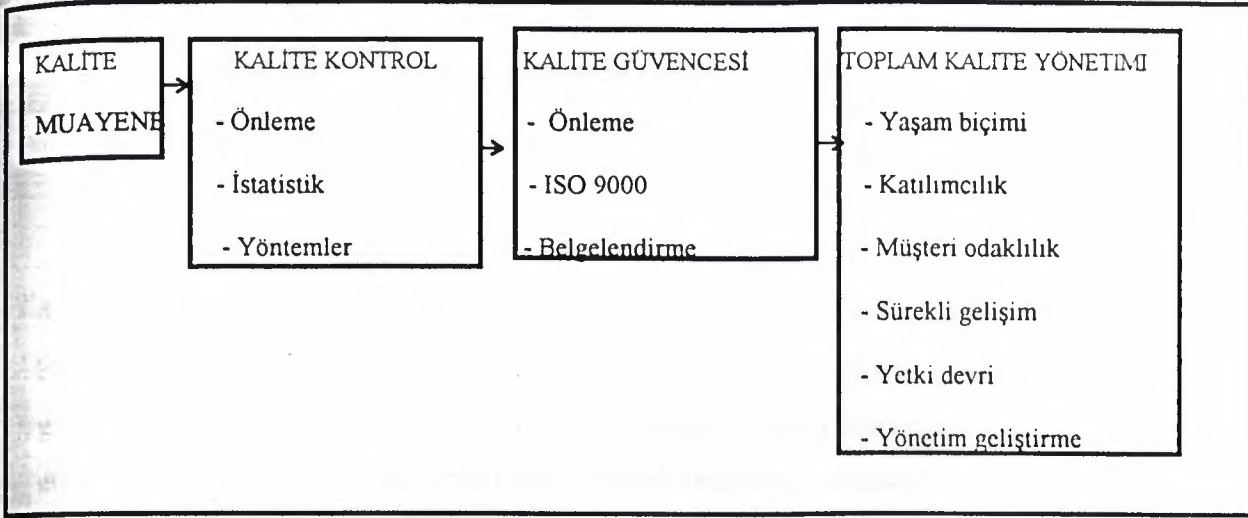
Japon ürünleri 1970'li yıllara kadar dünya pazarlarında " ucuz ve düşük kalite " ile alınırken, günümüzde bu anlayış değişmiş ve Japon işletmeleri iyi kalitede mal üreten işletmeler haline gelmişlerdir. Japonya'nın bu başarısının arkasında F.W. Taylor, Dr. W. Edwards Deming, J.M. Juran, P.B. Crosby, Armand. V. Feigenbaum, Masaaki Imai ve diğer kalite

¹¹⁷) Servet ÖZDEMİR, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını. (Özel Sayı). Ankara, 1995, s.215.

¹¹⁸) Peter DRUCKER, Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, (Çev : Fikret Üçcan), T. İş Bankası Kültür Yayınları, No: 327, Birinci Baskı, Ankara, 1992, s.192-193.

üstatlarının eser ve uygulamaları bulunmaktadır. Japonların 1970'li yıllardan sonraki başarının temelinde "Toplam Kalite " ve "Kalite Yönetimi" anlayışının önemli bir payı olmuştur¹¹⁹.

Toplam kalite yönetiminin gelişmesine şematik olarak bakılır ise şu gelişim görülebilir:



Şekil 3.2 - Kalite Anlayışındaki Gelişme

Toplam kalite yönetiminin (TKY) gelişmesinde önemli katkıları olan Deming TKY'ni on dört ilkeye dayandırmaktadır¹²⁰.

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik sağlamak.
2. Yeni bir toplam kalite ve sürekli bir gelişim felsefesi benimsemek.
3. Kaliteyi yakalamak için bütün halinde teftiş bağımlılığına son vermek
4. Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek
5. Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek
6. İşletmede mesleki eğitime önem vermek
7. Önderliği tesis etmek
8. Korkuyu yenmek
9. Bölümler arasında engelleri kaldırmak

¹¹⁹) İbrahim KAVRAKOĞLU, Management Science Practice, Boğaziçi Üniversitesi Yayın No: 467, İstanbul. 1990, s.263.

¹²⁰) Servet ÖZDEMİR, a.g.m., s.217.

10. Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak

11. İş kotalarını kaldırmak

12. Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak.

13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak

14. Değişimi sağlayacak tedbirleri almak.

Kaliteli mal ve hizmet üretiminin artan önemiyle paralel olarak kalite yönetimi konusunda da çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında "Toplam Kalite Kontrolü", "Sıfır Hata", "Taquchi Yaklaşımı", ve "Deming Felsefesi", başlıca yaklaşımlar arasında gösterilebilmektedir. Bu yaklaşımların yanı sıra, toplam kalite yönetiminin gelişimi üzerindeki etkisinden dolayı ISO 9000 Standartlarının da büyük önemi bulunmaktadır.

Toplam kalitenin bir yönetim felsefesi olarak gelişip, işletme yönetimleri tarafından kabul görüp benimsenmesi ve dünya geneline yayılması 1980'li yılların başından itibaren olmuştur.

Günümüz işletmelerinin toplam kalite yönetim anlayışını, benimsemelerinin başlıca nedeni, geleneksel yönetim anlayışının artık etkisiz olmasından kaynaklanmaktadır. Geleneksel ve toplam kalite yönetimini benimsemiş işletmelerin özelliklerini şu şekilde karşılaştırmak mümkündür¹²¹:

¹²¹) A.g.m., s.218.

<u>Geleneksel Organizasyonlar</u>	<u>TKY'ni Benimsemiş Organizasyonlar</u>
- Standartlara uymak - Öğrenenlerin kontrolü - Sistem kaliteyi belirler - Öğrenenler pasiftir - Sık kontrol - Maliyete dayalı - Bütçeye göre plan - Çalışıyorsa değiştirme - Üretimden sonra kalite - Değişme pahalıdır - Maliyet unsuru olarak eğitim	- Tarafların doyumu ve başarısı - Kendi kendini kontrol - Müşteri kaliteyi belirler - Öğrenenler aktiftir - Sürekli gelişme - Sonuca dayalı - Plana göre bütçe - Çalışıyorsa değiştir - Kalite plan ile başlar ve sürekli. - Değişme kârlıdır - Üretim unsuru olarak eğitim

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

1.3.1. Yönetimden Kaynaklanan Engeller

Toplam kalite yönetim uygulamalarının başarısız bir şekilde sonuçlanmasındaki en önemli faktör, yönetimin konuya bakış şeklidir. Konunun iyi anlaşılması sonucu, uygulamada aksaklıklar görülür ve amaca ulaşmada güçlük çekilebilir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasındaki temel faktörü oluşturan üst yönetimin etkinliğinin geri planda bırakılıp, kalite olayının sağlanması için bir kalite sorumlusu atanması TKY'nin etkinliğini azaltmaktadır. Bununla birlikte, "Toplam Kalite Yönetimi" kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, üretim, personel, pazarlama, planlama ve diğer departman yöneticilerini de aynı oranda ilgilendirmektedir. Kaldı ki; "Toplam Kalite Yönetimi" bir işletmedeki tüm çalışanların katılımı ile müşterilerin memnun edilerek işletme hedeflerine ulaşılmasıdır.

İşletme yönetimleri tarafından bilinmesi ve kabul görmesi gereken en önemli hususlardan birinin " bugün yapılan bir şeyin yarın için geçerliliğinin olmayabileceği, dünyada değişmeyen tek şeyin değişim olduğudur".

Burada vurgulanmak istenen husus; toplam kalite yönetiminin sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi esas alan bir yönetsel yaklaşım olmasından dolayı, işletme yönetiminde statik bir anlayıştan ziyade, dinamik bir anlayışı benimsemenin gerekliliğidir. Daha açık bir ifade şekliyle, yönetimin geleneksel yöneticilik anlayışından kendisini soyutlayıp, toplam kalite yönetimi anlayışını gerektiren bir davranışı kendisinde göstermesidir.

Bazı yöneticiler "Toplam Kalite Yönetimi " ne ulaşmada kullanılan bazı araçları tek başına amaç olarak almaktadır. Örneğin, tek başına kalite çemberi uygulamalarını nihai amaç olarak görmek veya ISO 9000 standardı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli faktördür.

"Toplam Kalite Yönetimi"nin başarıya ulaşmamasındaki önemli bir husus da, örgüt kültürü oluşturmamadır. Bir işletmede kaliteyi yakalamak, o işletmede kalite olayına topyekün yaklaşımla olabileceği, bunun ise, ilgili işletmede iyi bir kalite kültürü oluşturmakla mümkündür.

Toplam kalite yönetim uygulamasında süreç geliştirme esastır. TKY'nde süreç geliştirmeyi tek yönlü görmek, yani sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak anlaşılması ve uygulanması aksaklıklara neden olur. Süreç geliştirmede yönetim süreci ile üretim süreçleri birlikte düşünülüp geliştirilmelidir.

Her ne kadar rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olarak kabul edilse de, işletme içinde birimlerin veya kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler veya birimler arasında rekabetin olması iç işletimi ve bilgi akışını engellemektedir. Bilgi akışının engellenmesi, sorun çözme, süreç geliştirme, düşünce geliştirme etkinliklerini olumsuz olarak etkilemektedir. yöneticilerin astlar arasında rekabeti ön planda tutması TKY'nin başarıya ulaşmasını engelleyen bir unsurdur.

Kısacası, TKY'nin başarısında yönetimden kaynaklanan engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yönetimin, " Toplam kalite yönetimine " bakış şekli.
- Yönetimin, geleneksel bir yönetim anlayışına sahip olması.
- Yönetimin " Toplam kalite yönetimi " anlayışını dar kapsamlı görmesi.
- İşletme yönetiminin " örgüt kültürüne" gereken önemi vermemesi.
- Yönetimin üretim süreçleri ile yönetim süreçlerini ayrı ayrı düşünmesi.
- İşletme yönetiminde rekabetçi bir anlayışın uygulanması.

1.3.2. Orta Düzey Yönetici ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller

Bir işletmede, sorun çözmede ve süreç geliştirmede astların başarı sağlaması bazı orta düzey yöneticiler tarafından kabul edilemez görülür ve rahatsız olunur. Bunun sonucunda astlar ve orta düzey yöneticiler arasında iletişim eksikliği görülür ki bu da kalite yönetiminin başarısını etkileyen bir durumdur. Birimler arası rekabetin olması da bilgi akışı ve koordinasyonu engelleyen önemli bir faktördür. Ayrıca, orta düzey yöneticilerin toplam kalite yönetimine kendi meslekleri bakımından yaklaşımları da ayrı bir sorundur.

Toplam kalite yönetiminin başarısında, orta düzey yöneticilerden kaynaklanan engelleri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Orta düzey yöneticilerin, astların başarısından rahatsızlık duyması.
- Birim yöneticileri arasında rekabetin olması.
- Yöneticilerin, TKY'nin uygulanışını kendi meslekleri bakımından gerçekleştirmeleri.

1.3.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları odaklı bir yönetimdir. Çalışanların düşündüklerinin uygulanmasına imkan tanıyan, insan odaklı bir çalışma yönetimi olduğu için çalışanlara baştan sistem doğru anlatılırsa, sonuçta, istenen doğrultuda gelişmeleri gözlemek mümkün olur. Çalışanlar düzeyinde eğitimin sürekli kılınması TKY'i açısından önemli bir

husustur. Bununla birlikte, personel devir hızının yüksek olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürdüğü iş kollarında işgörenlerin TKY'ne uyum sağlamaları güçleşmekte ve dolayısıyla toplam kalite yönetiminin başarısı üzerinde de etkili olmaktadır. Çalışanlardan kaynaklanan engelleri ortadan kaldırmada en önemli görev diğerlerinde de olduğu gibi üst yönetime düşmektedir.

Üst yönetim, kendi yönetim anlayışını ve kendini değiştirirken, örgütün kültürel yapısının da geliştirilip değiştirilmesine öncülük etmelidir. Unutulmamalıdır ki; üst yönetimin önderliği olmaksızın uygulamaya konulabilecek TKY çabalarından istenen sonucun elde edilmesi zordur.

1.4. BİR YÖNETİM FELSEFESİ OLARAK OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI

Tarihi süreç içerisinde yönetim anlayışında farklı yaklaşımlar olmuştur. Bu yaklaşımlar çok uzun süreli araştırmalara dayanmaktadır. Her bir yaklaşım zaman içerisindeki ihtiyaçlar doğrultusunda kendisini göstermiştir.

Genel bir ifadeyle yönetim; başkaları vasıtasıyla iş görmektir¹²². Başka bir tanıma göre ise yönetim; insanların işbirliği sağlama ve onları bu amaca doğru yönlendirme iş ve çabalarının bütünüdür¹²³.

Günümüze gelinceye kadar çeşitli yönetim yaklaşımlarında bulunmuş ve bunların uygulanmasında süreç içerisinde eksiklikler görülmüştür. Yönetim yaklaşımlarının günün şartlarına cevap veremez duruma gelmesi, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörünün bir kolu olan otel işletmelerinin yönetim anlayışlarında da değişimi zorunlu kılmıştır.

Otel işletmelerini içinde bulundukları zor durumdan kurtaracak olan yönetim anlayışı, diğer sektörlerde olduğu gibi ve daha önce de özellikle Japonya'da olumlu sonuçlar elde edilen " Toplam Kalite Yönetim " anlayışıdır.

Son yıllarda önemi gittikçe artan ve ülke ekonomilerine gözle görülür bir katkı sağlayan otel işletmelerinde kalite olgusu, müşteri bakımından güvenli, fiziksel ve psikolojik bir tatmin sağlayan, en uygun maliyetle mal ve hizmet üretmekle eş anlamlıdır. Tüketiciler ihtiyaç ve isteklerinin ne olduğunu tam olarak bilen, bu ihtiyaç ve isteklerdeki değişimleri sürekli izleyen

¹²²) Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, İstanbul, 1995. s.8 .

¹²³) Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.162 .

ve ürettikleri mal ve hizmetlerde bu değişimi gösterebilen otel işletmelerini tercih etmektedirler. Bu nedenle, işletme çevresinde meydana gelen bu tür tutum ve davranışlar ister istemez otel işletmesi yönetimini " Toplam Kalite Yönetim" (TKY) uygulamasına yönlendirmiştir.

TKY, bir teknik yada yöntem olmanın ötesinde, çeşitli teknik ve araçların kullanıldığı, sürekli gelişimi kendisine ilke edinen, yüksek kalite ve en düşük maliyetin elde edilmesine yönelik; bunun yanısıra işletmenin gerek kendi bünyesinde gerekse çevresinde iletişim içinde bulunduğu insanların tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

Yönetim olayı insanlık tarihi kadar geçmişe dayandığı halde, düşünce olarak modern yönetim biçiminin pek fazla geçmişi yoktur. Günümüzdeki eğilimler göstermektedir ki, ekonomik faaliyetlerin temeli olan ferdi kazançtan, insani ve toplumsal değerlere doğru bir bilinçlenmeye eğilim olmaktadır.

Otel işletmeleri, turizm sektörünün bir kolu olup turistlerin geceleme - yeme - içme ve eğlence gereksinimlerini karşılarlar. Bu işletmelerde insana, güvenlik, fiziki ve psikolojik konfor sağlanır¹²⁴.

Emek yoğun bir iş kolu olan bu sektörde, organizasyon içinde değişmelere uyum sağlayan tek unsur insandır. Paralar ve malzemeler tüketilir, fakat hiçbir zaman orjinal halindeki performansını koruyamaz. Buna rağmen, insanlar büyür ve gelişebilirler. Toplam kalite yönetimin temel faktörlerinden birisinin sürekli gelişme ve iyileştirme olduğu düşünülür ise; bunu da sağlayacak tek kaynağın insan olduğunun düşünülmemesi mümkün değildir. Çünkü, insanın gereken ortama sahip olması durumunda yapamayacağı hiç bir şey yoktur.

Günümüzde bütün sektörler itibariyle "Toplam Kalite Yönetimi" bir rekabet unsuru olarak uygulanmaktadır. Otel işletmeleri de pazardaki gelişmelerden doğrudan etkilenen kuruluşlardır. Bu nedenle, işletmelerinde kalite kültürünü oluşturan tepe yöneticilerin işlerinde daha etkin ve başarılı oldukları gözlenmektedir.

Kalitenin tüketici tarafından tecrübe edilmesi, hizmeti veren ile müşterinin yüz yüze gelmesiyle gerçekleşir. Yüz yüze ilişkide çıkabilecek bir problemin giderilebilmesi ve müşterinin tatmin edilmesi otel işletmeleri açısından diğer işletmelere nazaran oldukça zordur. Bu nedenle, otel işletmelerinde insanın ne denli önemli olduğu bir kez daha kendisini göstermektedir. Çünkü, yapılabilecek bir hatanın telâfisi bu sektörde oldukça zordur.

Toplam kalite yönetiminin otelcilik sektöründe yayılması, 1980'li yıllarda kalite bilincinin yayılmasıyla olmuştur. Bunun yanısıra birçok otel işletmesinde toplam kalitenin yararlarından faydalanma yolları doğrultusunda büyük uğraş verilmektedir¹²⁵.

Çok sayıda kalite uzmanı, TKY ile ilgili birkaç unsuru genel hatlarıyla şu şekilde belirtmişlerdir¹²⁶ :

- Kalite yönetimi sistemli olmalıdır. Kalite anlayışı otelin tüm departmanlarında anlaşılmalı ve desteklenmelidir. Tepe yönetici, kalite bilincinin işletmede yayılması ve kabul görmesi bakımından kilit durumundadır. Sistemin başarıya ulaşması, işletme genelindeki çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda kenetlenmesine bağlıdır.

- Kalite yönetiminde, asıl hedef müşteri memnuniyetidir. Müşteriler, iç müşteri (işgörenler) olabileceği gibi dış müşterilerde olabilir. Bir iç müşteri, bir diğer işgörenden çıktı alan durumundadır. Müşteri elbetteki beklenti ve ihtiyaçlarıyla çeşitlilik gösterir, bunun için otel personeli bütünüyle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını yerine getirmek için uğraş vermelidir.

- Kalite yönetiminin üçüncü temel elamanı, gelişme ve iyileştirmenin devamlılığına olan gereksinimdir.

ABD' de bulunan Bergstrom Otellerinde kalite yönetimine yönelik yapılan bir araştırmada kalite yönetimi anlayışını benimsemeyen önce ve sonraki gelişmeleri en güzel şekliyle aşağıda verilen tablodan görmek mümkündür:

¹²⁴) Andrew LOCKWOOD, Johnes, Peter, **People and the Hotel and Catering Industry**, Holt, Rinchard and Ninston Ltd. Eastbourne, 1984, s.7.

¹²⁵) Debarah BREITER, TYINK A. Stephan ve COREY Susan, "Bergstrom Hotels: A Case Study In Quality" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:7, No:6, 1995, s.14.

¹²⁶) A.g.m., s.14.

Tablo 3.1 - Bergstrom Otellerinde Kalite Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi

<u>Değerlendirme</u>	<u>1988</u>	<u>1992 - 1993</u>
İşgören devir hızı (yüzde)	86.13	43.09
Satışlar (yüzde)	+1.9	+11.0
Kusurlu üretim	12	3.9
Geri dönen sipariş (\$)	2.700	516
Günlük mutfak ihtiyacı	20	7
İyileştirme Geliştirme Teklifi	10'dan az	1600
Hatalı içecekler (yüzde)	15'den fazla	2.9
Zamanında sipariş karşılama (yüzde)	90	96

Kaynak: Debarah BREITER TYINK A. Stephan ve COREY Susan, "Bergstrom Hotels: A Case Study In Quality" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:7, No:6, 1995, s.14

Bu tablodan da anlaşıldığı üzere TKY' nin otel işletmelerinin etkinliği bakımından öneminin büyük olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

1.4.1. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Faktörler

Toplam kalite yönetimi; bir işletmenin rekabet gücünü, verimliliğini ve esnekliğini, her seviyede çalışan personeli ve her faaliyeti de dikkate alarak planlayan ve organize eden, etkili olabilmesi için işletmenin bütün personelinin katılımının gerekli olduğu bir yaklaşımdır¹²⁷.

TKY, yalnızca kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, süreçlerde

¹²⁷) İge PINAR, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar", Anahtar Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 98, 1997, s.6.

uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün yada hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir¹²⁸.

TKY, gelişime yönelik sürekli değişimi temel alır. Çünkü TKY'nin başarısı değişimden geçmektedir. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitimle sağlanır. Toplam kalite yönetiminde gelişme kaynağı, teknolojik imkanlar dışında en önemli öge çalışan insandır. Kalite için çalışan insanı yetiştirmek, önce eğitim aşamasında başlar. Yönetici liderlik özelliğine vakıf bir insan olmalıdır. Öncelikle kendisi konunun önemine inanmalıdır. İşletme çalışanlara, tam bir destek ve güven vererek, işletmede birlik ve bütünlüğü sağlamalıdır.

Bütün bu yaklaşımlar ve diğer yaklaşımların içeriği toplam kalite yönetimini, hataları belirleyip ayıklama felsefesini bir tarafa bırakarak, hataların oluşmasına ilk baştan imkan vermeyen, bütün işletme çalışanının katıldığı ve eğitiminin gerekli olduğu, iç ve dış müşterilerin tatminine önem veren bir organizasyonun bütün fonksiyonlarının verimliliğini ve gelişimini teşvik eden bir yönetim şekli olarak açıklanmaktadır.

1.4.1.1. Katılım ve Motivasyon

Yönetime katılma, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir. Yönetimin, işgörenlerin yönetime katılmasını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, girişim ve yeni değerlerin ortaya getirilmesine fırsat verir. Yönetime katılmaya elverişli bir ortam, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine, ilginç öneriler ortaya koymaları için cesaretlenmelerine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda sorumluluk almalarını sağlamaktır.

Katılmalı yönetim üzerinde yapılan araştırmalar, işgörenlerin yönetime katılımı sonucunda şu gibi faydalarının olabileceğini ortaya koymuştur¹²⁹:

- İşgörenlerin gönül gücü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
- İşgörenler, katkılarıyla yönetimi iyileştirmektedir.
- İşgörenler birlikte aldıkları kararı daha iyi uygulamaktadır.

¹²⁸) Zühal AKAL, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, (Özel Sayı), 1995, s.85.

¹²⁹) İ. Ethem BAŞARAN, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1982, s.325.

- İşgörenlerin işten doyum düzeyleri artmaktadır.
- Üst ve astlar arasında ilişkiler iyileşmektedir.
- Örgüt içi iletişim artmakta ve daha etkili olmaktadır.
- Ortak başarıya ulaşma ve öz güven duygusu doğmaktadır.
- Yönetim için daha güvenilir ve yeterli bilgi toplanabilmektedir.
- İşgörenlerin öz denetim yeterliliği artmaktadır.
- Katılmalı yönetim işgörenler için tek başına bir özendirici olmaktadır.
- İşgörenler, örgütsel etkililiği düşürecek işlem ve eylemlerden kaçınmakta, örgütsel amaçlara güdülenebilmektedir.

Yönetime katılma, İşgörenlerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve değişik çözüm önerilerinin ortaya konmasına ve tartışılmasına katılırlar ise, bu durum hem uygulama şartlarını iyi bilen işgörenlerin güdülenmesine (motivasyon) yardımcı olacak ve hem de nihai mal ve hizmetin kalitesinin iyileşmesini sağlayacaktır. Çünkü işgören sonuçta ortaya konan kararın "kendi kararları" olduğunu görecektir ve uygulamada titizlikle hareket edecektir.

ABD'de yapılan bir araştırmada, yönetime katılma hususunda yirmiiki konunun bulunduğu saptanmıştır¹³⁰. Bunlar arasında en fazla sıklığa sahip olanlar şu konulardır :

- Kazaların önlenmesi.
- Firelerin ve kötü malların azaltılması.
- İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi.
- İşe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi.
- İşgörenlerin güvenliği.
- Kalite kontrol.
- İş değerlendirme.
- İşin fiziksel koşulları.
- İşe geç kalmalar.

¹³⁰) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş. Yayını, 4. Baskı, İstanbul, 1993. s.263.

Bu beklentilerin haricinde yönetime katılma konusundaki diğr bazı önemli konuları ise şu bşlıklar altında toplamak mümkündür:

- Araç ve gereçlerin bakımı ve korunması.
- Çalışanların sağlığı.
- Çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi.
- Disiplin işlerinin kontrolü.
- İşgören eğitimi konusunda kurslar.
- Personel devri.
- Üretim standartlarının oluşturulması.
- İşgörenleri teşvik araçlarının belirlenmesi.

1.4.1.2. Araştırma Geliştirme

Japonların performanslarını en iyi açıklayan ilkelerin başında KAIZEN anlayışı gelmektedir. KAIZEN, değişimi ve sürekli gelişmeyi ilke edinmek anlamındadır. Bu sözcüğe esas önem kazandıran unsur, aynı zamanda bir felsefeyi, yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre KAIZEN ğle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen gününün bir önceki günden daha iyi olması için, içinde, evinde ve sosyal yaşamında sürekli bir çaba harcar.

KAIZEN anlayışını, "İki Günü Eşit Olan Ziyandır" ifadesi en güzel şekilde özetlemektedir. TKY anlayışında, sürekli gelişme ve geliştirme felsefesi vardır. Bunu sağlayacak olan ise "bireyin kalitesi"dir.

Araştırma, temelde bir arama,öğrenme, bilinmeyen biliniş yapma, karanlığa ışık tutma, kısaca; bir aydınlanma sürecidir. Ayrıca, mevcut durumdan özlenen duruma geçebilmek için gerekli kararları almada zorunlu olan verileri toplayıp değerlendirmedir. Bir işletmede kalitenin üretilmesi için, gerekli olan araştırma ve geliştirme çabalarının etkin ve başarılı olabilmesi, o işletmede öğrenen organizasyon kültürünün oluşturulmasına bağlıdır.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen evre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem

oluşturması ve böylece değişen, gelişen kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade eder¹³¹.

Herşeyden önce, yeni birşey öğrenmeden bir işletme nasıl gelişir ve değişir? Bir sorunu çözmek, yeni bir ürün veya proje tasarlayabilmek için örgütün başka bir pencereden bakmasını gerektirir. Bu gerekliliği karşılayan unsur da, örgütte öğrenme olayının kabul görmesidir. Öğrenen örgüt, bilgi oluşturma, elde etme ve aktarma davranışını, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip örgüttür¹³².

Öğrenen örgüt kültürüne sahip bir işletme yönetimi, öğrenmeyi teşvik eden, personelinin geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüttür¹³³.

TKY'nin Ar-Ge dinamiği, yönetimin geleceği keşfederek yeni alan, konu ve değişimleri belirleyen, öncü ve öncelikli bir dinamosudur.

1.4.1.3. Önderlik

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşmasında etkili olan temel faktörlerden birisi de liderliktir. Kelime anlamı olarak lider (önder), belirli şartlar altında belirli kişi ve/veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir¹³⁴. Daha açık bir ifade şekliyle liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır¹³⁵.

İşletmecilik bakımından incelendiğinde lider; kişisel yetenek, yaratıcılık ve vizyonlarını işin maddesi olan mal ve hizmetlere yansıtan kişidir¹³⁶. Liderler, mevcut olanı eleştirerek statik yapıyı reddederler. İlerleme peşindedirler, kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham verirler¹³⁷.

¹³¹) Tamer KOÇEL, a.g.e., s.277.

¹³²) A. David GARVIN, "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak" Bizden Haberler Özel Eki, Ağustos - Eylül 1993, s.4.

¹³³) M. Peter SENGE, **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İLDENİZ - Ahmet DOĞUKAN), Yapı Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, 1991, s.400.

¹³⁴) Tamer KOÇEL, a.g.e. s.342.

¹³⁵) Eren EROL, a.g.e., s.286.

¹³⁶) Mustafa ÖZEL, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.41.

¹³⁷) Rıdvan BOZKURT, "Bir hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması", Verimlilik Dergisi, Ankara, 1994/4, s.14.

Önderlik etkinliği ve işletmenin başarı sağlaması, ortaya konan önderlik kalitesi ile paralellik göstermektedir. TKY, tek başına belli bir bölüm, kişi veya grubun çabaları ile değil, iyi bir önderlik yönetimi uygulamasıyla başarıya ulaşır.

Önderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Önderlik unsuru bulunmayan bir işletme her hangi bir yönde tutarlı ilerlemelere sahip olamaz. Önderlik, işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan temel bir unsurdur.

Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi, ne tür işletme olursa olsun ancak mükemmel bir kalite ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Bir işletmede arzu edilen kalite ortamının (kalite kültürü) oluşturulmasını ve devamlı olarak geliştirilmesini sağlayacak olan önderdir. Önderlik, kalite ve karakteristikleri temel alarak şöyle sıralanabilir¹³⁸ :

- Kapasite
- Başarı güdüsü
- Sorumluluk
- Katılım
- Statü
- Durum

Bütün bu özelliklere bağlı olarak, işletmenin her kademesinde farklı ölçülerde gerekli olan kavramsal, beşeri, teknik ve iletişim yeteneklerinin, en üst düzeyde kullanılarak, başarıya yönlendirilmesi önderliğin arzulanan sonuçları elde ederek uygulamalarında ortaya çıkarmasını sağlayabilecektir.

1.4.1.4. İletişim ve İşbirliği

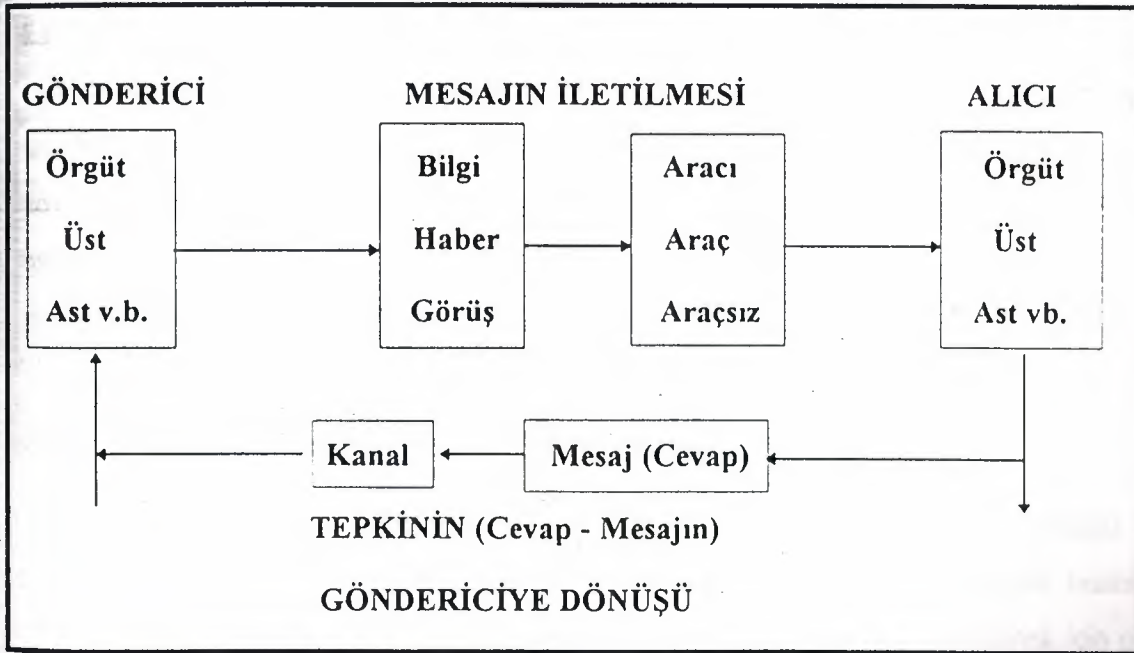
Bir işletmede sistemin işleyişini sağlayan en önemli bağlayıcı süreç iletişimdir. İletişim olmaksızın alt sistemler ve kendi içinde anlaşma köprüleri kurulamaz, etkili karar alınamaz ve koordinasyon sağlanamaz. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ve başarı elde edilmesinde dış çevre ile olan işbirliği ve iletişimde büyük önemi vardır. Çünkü toplam kaliteye ulaşmanın tek yolu, iç ve dış çevre ile tam bir uyum içerisinde olmaktan geçer.

¹³⁸) Akın MARŞAP, "Organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", Verimlilik Dergisi, (Özel Sayı), Ankara, 1995, s.137.

Günümüzde iletişim olayına, çalışanlar arasında formel ve enformel bağlar kurarak, insanı yalnızlık ve yabancılık duygusundan kurtaran en etkili araç gözüyle bakılmaktadır. Özellikle, aşağıdan yukarıya doğru işleyen iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işlemesi, işgörenlere sorunlarını ve isteklerini dile getirme imkanı sağlar. Böylece kendisine değer verildiğini gören işgören, örgütsel bütünleşmeye ve kaynaşmaya daha kolaylıkla yönlendirilebilir.

İletişim, iki nesne arasında gerçekleşen haber, bilgi, düşünce, yorum vb. mesajların alışveriş sürecidir (Bkz. şekil 3.3)¹³⁹.

Yaşadığımız dünyada müşterek çalışmalar yoğunlaşırken, ortaklık, birliktelik ve ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, iletişim ve işbirliği kalitesinin, toplam kalite yönetim felsefesinin başarıyla uygulanmasında büyük önem taşıdığı işletmeler tarafından bilinmelidir.



Şekil 3.3 - İletişim Sürecinin İşleyişi

¹³⁹) Muharrem VAROL, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayın No: 2, Ankara, 1993, s.117.

1.4.1.5. Değişim Yenilik ve İyileştirme

Toplam kalite yönetimi, yönetimin her safhasında birlikte, bir anda, bütünlük içinde, değişim, yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesini sağlar.

Sürekli değişen bir dünyada yaşamaktayız. Her gün politik, bilimsel, teknolojik, kurumsal değişikliklere tanık olmaktayız. Haberleşme tekniklerinin de güncel yaşantımıza tamamıyla girmesi, tüm dünyanın bu değişimlerden anında bilgi sahibi olmasını mümkün kılmaktadır. Bu değişimler, gelişmiş ve geri kalmış tüm ülke insanların yaşam biçimlerine etki etmekte ve sonuçta işletmelerin faaliyetleri üzerinde de kendisini hissettirmektedir. İnsanlar işletmeleri artık oldukları gibi kabul etmemekte, işletme yönetimi içinde kendi kişisel ihtiyaç ve beklentilerine de yer verilmesini istemektedir.

Bu gün artık müşteri isteklerinin ön plana çıktığı, tüketicinin bilinçlenerek satın aldığı mal ve hizmetlerin özelliklerini bizzat kendisinin belirlediği, hız, işlev ve maliyet üçlüsünün önem kazandığı ve dünya ekonomilerindeki sınırların kalkması sonucu oluşan serbest piyasa ekonomisinin etkisiyle, yok edici rekabet ortamının yaşandığı bir dönemde, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlere yönelik kalite seviyelerini, bu yeni kavram ile sağlayabilmesi ve yok edici rekabet koşullarıyla baş edebilmesi için; mevcut statik yönetim modellerini bir kenara bırakarak, değişimi, yeniliği ve devamlı olarak işletme süreçlerinde iyileştirmeyi temel alan bir yönetim yaklaşımını seçmelidir.

Rekabetin hakim olduğu günümüz dünyasında ayakta kalabilmek için, uygulanan ve bu gün için bilinen en iyi model " Toplam Kalite Yönetimi" modelidir¹⁴⁰.

Değişim olayının kolay olmamasına rağmen, mutlak ve kaçınılmaz olduğu da bir gerçektir. Rekabet, yani yaşam savaşının ortaya çıktığında değişimin hızlandığını, insanların ve toplumların dolayısıyla işletmelerin bu gibi durumlarda yaşamlarını sürdürebilmek için o günkü şartlara uyduklarını tarih bizlere göstermektedir.

21. yüzyıl, topyekün mükemmelleşme odaklı kalite yönetimini tümüyle benimsemiş, kaliteyi, zayıflıkların ortaya çıkarılması ve yok edilmesi olarak tanımlayan, bilgiyi kullanan,

¹⁴⁰) Ayşe ÖZGÜR, "Değişim - Kalite - Mükemmellik", Standard Dergisi, TSE Yayını, Ankara, Mart 1996. s.16.

üreten, düşünen ve merak eden insanlardan oluşmuş, öğrenen organizasyonlarla yönetilen işletmelerin yüzyılı olacaktır¹⁴¹.

1.4.1.6. Eğitim

Eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi ve/veya motivasyonunu değiştirme sürecidir¹⁴².

Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için, mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanlarında aynı değeri vermelerine neden olacaktır. Eğitim, mevcut sorunların çözümü amacıyla uygulanabileceği gibi, gelecekteki ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir.

Eğitim, kaliteyi sürdürme ve geliştirmede önemli bir unsurdur. Toplam kalite yönetiminde eğitim, işgörenlerin kültürünü istenen yönde değiştirmek için kullanılmalıdır. Toplam kalite yönetimi felsefesinde, eğitimin amacı yalnızca işgörenlerin davranışını değiştirmek olmayıp, aynı zamanda yeni işte ve yeni işletme uygulamalarında çalışmak için onlara gerekli becerileri ve güveni sağlamaktır¹⁴³.

Toplam kalite yönetiminin başarılması için olduğu kadar, sağlanan eğitim kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmalıdır.

1.4.2. Kalite Yönetiminde Yönetici Sorumluluğu

Çağdaş yönetim düşüncesinde hedef, "en iyi mal ve hizmeti üretmek" tir. Bunun temelinde ise; son yıllarda oluşan rekabet dengelerindeki değişim bulunmaktadır. Dünya genelinde, mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından geliştirilmekte olan bu yeni düşüncelerde yer alan unsurlar genel olarak üç grupta toplanmaktadır¹⁴⁴.

¹⁴¹) A.g.m., s.19.

¹⁴²) F. William GLUECK, *Personel: A Diagnostic Approach*, 3rd Ed. Re. by George t.Milkowich, Plano, Texas : Business Publications, 1982.

¹⁴³ D.K. HARRISON, D. LINK ve M. KÖSEOĞLU, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, 1994/4, s.23 .

¹⁴⁴) I.Mendeş PEKDEMİR, a.g.e, s.52 .

Bunlar:

- Yapılması gerekenin bir defada ve doğru yapılması düşüncesini oluşturan "Toplam Kalite Yönetimi".
- Mümkün olan en kısa sürede cevap verebilecek şekilde yeterli esnekliğe sahip olma.
- Çalışanların tam katılımı.

Kalite olgusunun, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerindeki rolünün yadırganmayacak boyutta olmasından dolayı "kalite yönetimi" işletmelerin devamlılığını sağlaması bakımından oldukça önemlidir.

Kalite yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit edip ve uygulamaya konulmasıdır. Yönetim, hizmet kalitesi ve müşterinin tatmini için bir politika oluşturmaktan sorumludur. Bu politikanın başarılı olarak uygulanması, kalite sisteminin geliştirilmesinde yönetimin kararlarının etkin bir şekilde işletilmesine bağlıdır¹⁴⁵.

1.4.2.1. Kalite Politikası

İşletme yönetimi kalite ile ilgili politikasını, hedeflerini ve kalite taahhütlerini belirlemeli ve bunları birer yazılı evrak olarak işletmede çalışanlara dağıtıp, burada belirtilen hususların bütün çalışanlar tarafından anlaşılıp uygulamaya konulmasını sağlamalıdır.

Kalite oluşturma, işletme çalışanlarının ortak çalışmalarını gerektirir. Bundan dolayıdır ki; kalite politikasının belirlenmesinde, bütün ilgililerin katılması ve uzmanlardan destek alımı gerçekleştirilmelidir. Kalite politikasını oluşturulmasında, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının yanısıra, işletmenin mevcut değerleri ile teknolojik ve pazar eğilimleri de öncelikle dikkate alınmalıdır. Kalite politikası oluşturma sorumluluğu, yönetimin en üst düzeyine aittir. Yönetimin kalite politikası ile ilgili geliştirmesi ve doküman haline getirmesi gereken hususları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁴⁶:

- Verilecek hizmetlerin derecesi.
- Hizmet veren kuruluşun kalite itibarı.

¹⁴⁵)TS - ISO 9004-2, Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları - Kısım 2 - Hizmetler için Klavuz, TSE Yayını, Ankara, 1992, s.5.

¹⁴⁶) A.g.e., s.5.

- Hizmet kalitesi için hedefler.
- Kalite hedeflerinin takibi için adapte edilen yaklaşım.
- Kalite politikasının uygulanmasından sorumlu işletme personelinin rolü.

Kalitede izlenmesi gereken politika, kalitenin işletmenin bütününe ilişkin olarak, işletme içi ve dışı müşterilerin isteklerini karşılayacak biçimde olmalıdır. Bunun içinde müşterinin kim olduğu ve isteklerinin neler olduğunun, bu istekleri hatasız, zamanında ve sürekli olarak nasıl karşılamak gerektiğini belirlemek gerekir.

1.4.2.2. Kalite İyileştirme Stratejisi

Bir işletmede, kalite iyileştirme veya geliştirme hareketi herşeyden önce işletmenin üst yönetiminin alacağı kararlardan etkilenir. Bu nedenle, kalitenin iyileştirilmesi hususunda üst yönetimce alınan stratejik ve politik kararların, uygun bir şekilde tüm çalışanlara duyurulması ve bunun herkes tarafından anlaşılıp benimsenmesi sağlanmalıdır¹⁴⁷. Kalite iyileştirilmesinde işletme yönetimine düşen görevler şu şekilde özetlenebilir¹⁴⁸:

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak herşeyden önce üst yönetimin konunun öneminin bilincinde olması gerekir.
- Kalitenin iyileştirilmesine geçmeden önce, normal çalışma ilkeleri bir kenara bırakılıp, çağdaş çalışma ilkeleri benimsenip, yoğun bir çaba sarf edilmelidir.
- Kalite iyileştirme işleminin başarıya ulaşmasında, yeni ilkelerin yanısıra yöneticilerin önderlik özelliklerinin de büyük payı vardır.
- Kalite iyileştirme çabalarının yoğun bir çaba gerektirmesinden dolayı, üst yönetim tarafından sonuna kadar bağlı kalınması gerekir. Aksi halde, çalışanlardan konuya bağlı kalmaları beklenemez.
- Programın uygulamaya konulmasıyla birlikte bir çok engelle karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle, üst yönetim çıkabilecek problemlerin çözümünde çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

¹⁴⁷) I.Mendes PEKDEMİR, a.g.e., s.60 .

¹⁴⁸) A.g.e., s.61 .

1.4.2.3. Kalite İyileştirme Hedefleri

Kalite hedefi, " ulaşılmaması hedeflenen kalite performans düzeyi" dir. İyi tanımlanmış kalite hedeflerinden şu gibi sonuçlar elde edilir¹⁴⁹:

- Tüm çalışanların ortak amaçlara yönelimini sağlar.
- Çalışanları özendirme gücüne sahiptir.
- Planlı bir şekilde çalışmaya imkan verir.
- Hedeflere yönelik performans karşılaştırılması yapılmasına imkan sağlar.

Kalite hedeflerinin, ölçülebilir ve uygulanabilirliği olmalıdır. Kalite hedeflerine, çalışanların yönlendirilebilmesi için;

- Hedefler, açık ve anlaşılır bir dille yazılmalı,
- İşletmeye ve aynı zamanda çalışanlara fayda sağlamadır.

1.4.2.4. Kalite Sistemi

Bir işletmede kalite sistemi, kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan organizasyonel yapı, prosedürler, prosesler ve kaynaklardan meydana gelir. İşletmenin kalite konusunda başarı sağlaması ve bunu devamlı iyileştirmesi, ancak bir ekip ile mümkündür. Üst yönetimin tekbaşına başarılı olması düşünülemez.

Kalite sistemi, bir ürünün kalitesi ile ilgili bütün çabalardan etkilenir. Kalite sistemi, pazar ihtiyaçlarının öncelikle belirlenmesinden bütün ihtiyaç ve beklentilerin tam olarak yerine getirilmesine kadar bir ürünün ve proseslerin safhalarını kapsar. Bu safhaları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁵⁰.

- Pazarlama ve pazar araştırması,
- Ürün tasarımı ve geliştirme,
- Proses planlama ve geliştirme,
- Satın alma,

¹⁴⁹) Rıdvan BOZKURT ve Aynur ODAMAN, a.g.e., s.41.

¹⁵⁰) TS - ISO 9004, Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları, TSE Yayını. Ankara, 1996, s.5.

- Üretim veya hizmetlerin sağlanması,
- Doğrulama,
- Ambalajlama ve depolama,
- Satış ve dağıtım,
- Tesis etme ve kesin kabul,
- Teknik yardım ve servis,
- Satış sonrası işlemler,
- Faydalı ömrün sonunda elden çıkarma veya geri kazanma.

1.4.2.5. Alt ve Orta Kademe Koordinasyonu

Verimlilik, kalite ve mükemmellikle başlayan bir yönetim anlayışı, iletişim ve diyalogun her aşamada birbirine bağlı olarak, ortak bir müştereklik ve işbirliği (koordinasyon) imkanlarıyla desteklenmelidir.

İletişim, motivasyon ve koordinasyonun sağlanması durumunda, bir dizi fırsatların kendisini göstermesi sağlanabilir. Toplam kalite yönetiminde, temel faktörlerden birisi de iletişim ve işbirliğidir. Bu nedenle, işletme üst yönetimi, kalite yöneticisi, kalite iyileştirme çabalarında alt ve orta kademe çalışanlar arasında işbirliğini geliştirici tedbirleri almakla sorumludur.

1.4.3. Toplam Kalite Yönetiminde İşletme Organizasyon Yapısı

Genel anlamda organizasyon kelimesinin bir kaç anlamı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelir. İkincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini ifade eder. Bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilebilmesidir. Bu doğrultuda organizasyon yapısı, belirli amaçlar doğrultusunda, bir araya gelmiş kişilerin faaliyetlerini koordine eden ve birbirleriyle koordinasyonu sağlayabilen bir düzendir¹⁵¹.

Organizasyon yapısını, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi

¹⁵¹) Tamer KOÇEL, a.g.e., s.15-16 .

herkesin sorumluluğu olarak görülür. Bununla beraber hiç kimsenin sorumluluğu haline dönüşmemesi için, işletme içinde yönetim fonksiyonunun organize edilmesi gerekir.

Kalite sorumluluğu, işletme içinde bir çok uzmanlaşmış grup arasında dağıtılmıştır. Önceden sadece birim yöneticileri ve üretim mühendisleri kalitenin temininden sorumluydu. Buna rağmen günümüzde, pazarlama bölümü ürün planlaması fonksiyonu süresince ürüne duyulan ihtiyaçları sıralamalı, mühendislik bölümü, bu ihtiyaçların tamamını tatmin edecek ürünün dizaynı sorumluluğunu almalı, üretim bölümü, yapılan tasarımın özelliklerine uygun üretim yapabilmek için, üretim sürecini geliştirmeli, yada üretimde kullanılmayacak ara süreçlerden arındırmalı, kalite kontrol bölümü, üretim sonunda elde edilecek çıktının istenen kalitede olmasını sağlayacak ve üretim süreci boyunca devam edecek kalite ölçümlerini planlamalıdır. Kalite kontrol bölümü ayrıca, üretim sürecinden çıkan ürünün tüketiciye ulaşmasından sonra ortaya çıkacak çeşitli memnuniyetsizliklerin takipçisi olmalı ve bunları giderici önlemleri almalıdır¹⁵².

Dünyada görülen baş döndürücü değişim, kendisini işletmelerin organizasyon yapılarında da hissettirmiştir ki; işletmeler organizasyon yapılarında değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır. Toplam kalite yönetim felsefesi benimsenmiş organizasyonlarda yönetim, stratejik kararlar alan, rakiplerini inceleyen, eleman seçimine ve yetiştirilmesine daha çok zaman ayıran bir konumdadır. Faaliyetler ise, sahibi olan bölüm , takım, grup vb. tarafından tüm yetki ve sorumluluğa sahip olarak yürütülür. Her bölüm kendisinden önceki bölümü tedarikçi, kendisinden sonraki bölümü ise, müşteri olarak kabul eder. Takım kararları ilgili birimde ve katılmalı olarak alınır. Takımlar kendilerinin yapmaları gereken işleri bir bütün olarak yaparlar, münferit bir işletme gibi çalışırlar ve hiyerarşik bir düzen hakim değildir. Bununla birlikte, işletmede tüm iletişimi sağlayan, görev ve sorumlulukları belirleyen sorumlu bir organizasyon düzeni de bulunur¹⁵³.

Toplam kalite yönetimi uygulamasının başarılı bir şekilde sona erdirilip, işletme için bir rekabet avantajı sağlaması, organizasyon yapısı ile doğrudan ilgilidir. Toplam kalite yönetim modelinin başarılı olabilmesi için; organizasyon yapısının oluşturulmasında şu belirtilen hususların göz önünde bulundurulması gerekir¹⁵⁴.

¹⁵²) S. Burak ARZOVA, "Toplam Kalite Anlayışının 9M'si", Dünya gazetesi, 11 Nisan 1996, s.6.

¹⁵³) Sumru TÜMER, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", Verimlilik Dergisi, (Özel Sayı), 1995, s.45.

¹⁵⁴) A.g.m., s.49.

- Yönetimde sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendini geliştiren bir süreç uygulanmalıdır.

- İşletme çalışanları bir bütün olarak kalite konusunda eğitilmeli ve sonuçta işletmeye kalite kültürü hakim olmalıdır.

- Toplam kalite yönetiminin bütün uygulamalarından istenen sonucu almanın önemli bir konusu da, organizasyon kültürü oluşturmaktır. Bu nedenle, TKY uygulamasında işletmede yeni bir organizasyon kültürünün teşkil edilmesi zorunludur. Bu değişim TKY'nin uygulamaya konulmasıyla başlayıp süreç içerisinde işletmenin bütününe yayılmalıdır.

İşletmede kaliteye yönelik çalışmalarda, her ne kadar hiyerarşik bir düzenin olmamasına karşın, iş ve sorumlulukların netlik kazanması bakımından oluşturulan organizasyon yapıları, işletmelerin sahip oldukları özellikler itibarıyla farklılıklar gösterebilir. Bununla birlikte, genel olarak organizasyonlarda önemli bir yeri olan kalite yönetimi bölümünün, organizasyon yapılarındaki olası yerini şekil 3.4' deki şema vasıtasıyla görmek mümkündür

1.5. TURİSTİK MAL VE HİZMETLERİN PAZARLANMASINDA PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Pazarlama, tüketici ihtiyaçlarından hareketle, üretilecek mal ve hizmetlerin üretimden en son tüketicinin veya kullanıcının eline geçmesini sağlayacak tüm hizmet ve tekniklerin, tüketicileri tatmin ederek kâr sağlamak amacıyla kullanılmasıdır¹⁵⁵.

Genel olarak pazarlama, mal ve hizmet üretimi, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım etkinliklerinden oluşan bir faaliyetler bütünüdür. Fakat bu tanımda, turizm pazarlaması açısından eksiklik görülmektedir. Şöyle ki, turizm işletmeleri emek yoğun yani, insan gücüne dayanan hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle, kabul görmüş pazarlama karması elemanlarının (4'P'ler) yanı sıra bazı ilaveleri gerektirmektedir¹⁵⁶.

Turizm pazarlaması, genel pazarlamanın özel bir dalı olarak kendisini göstermektedir. Bu doğrultuda, turizm pazarlaması, turistik mal ve hizmetlerin doğrudan veya turizm aracılığıyla, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası planda, üreticiden son tüketici olan turiste akışı ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının ve arzularının yaratılması ile ilgili sistemli faaliyetlerin tümüdür¹⁵⁷.

Bir başka ifade ile turizm pazarlaması; tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinden hareketle;

- Turistik mal ve hizmet üretimini belirleyen,
- Üretilen mal ve hizmetin en son tüketiciye ulaşmasını sağlayacak uygun fiziki ve insan kaynaklarını oluşturan,
- Parasal değerini belirleyen,
- Satışını kolaylaştırıcı ve çoğaltıcı etkinliklerde bulunan,
- Turistlere ulaştırılmasını vakit geçirmeden doğrudan veya aracılar vasıtasıyla gerçekleştiren, aynı zamanda tüketicileri tatmin eden ve sonuçta işletmelere kar sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür.

Daha önce belirtildiği gibi, turizm pazarlaması genel pazarlamanın özel bir koludur. Bu nedenle de turizm pazarlamasının kendisine özgü özelliklerinden dolayı, pazarlama karması

¹⁵⁵) Doğan Tuncer ve Diğerleri, **Pazarlama**, Gazi Büro Yayını, Ankara, 1992, s.4.

¹⁵⁶) Mithat ÜNER, "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterirmi?".

Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 43 İstanbul, 1994, s.4.

¹⁵⁷) Necdet HACIOĞLU, **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991, s.10.

elemanlarında da farklılıklar görülmektedir. Turizm pazarlama karması elemanları ¹⁵⁸:

- Turistik ürün (turistik mal ve hizmet),
- Fiyat,
- Turizm tutundurması,
- Dağıtım,
- Fiziksel çevre,
- Katılımcılar ve
- Süreç yönetimidir.

Turizm pazarlamasında, genel pazarlama karması elemanlarının yetersiz kalması sonucu, yeni bazı unsurların karmaya dahil edilmesini gerektirmiştir. Turizm pazarlamasına özgü yeni pazarlama karması elemanları, " fiziksel ortam , katılımcılar ve süreç yönetimi"dir.

Turistik ürün kavramı iki grup altında incelenir. Bunlardan ilki, bir ülkenin veya yörenin sahip olduğu tüm doğal ve tarihi kaynakların oluşturduğu bir bütündür. Diğer ise, turistin evinden çıkıp, gideceği yerde kaldığı süre içerisinde ihtiyaç duyduğu ve yararlandığı bütün mal ve hizmetlerdir. Bu doğrultuda turistik ürünü bir başka açıdan iki grup altında sınıflandırma doğru olacaktır. Çünkü, turizm sektöründe, somut ve soyut turistik ürünler bir arada kullanılmaktadır.

Turizm sektörünün, dinamik ve esnek bir özelliğe sahip olması nedeniyle, çağımızdaki teknolojik gelişmeler turizm işletmelerini zor durumda bırakmaktadır. Çünkü, bu değişmelere ayak uydurmak hem maddi, hem de insangücü bakımından kolay değildir. Bununla birlikte, turistler gittikleri yerlerde bu değişiklikleri ve kendi beklentilerinin giderilmesini görmek istemektedirler. Bu nedenle, işletme yönetimlerini gerçekleştirilen faaliyetler konusunda, daima iyileştirmeye yönlendirmektedir. Bir başka açıdan işletmeler, sektördeki rekabet ortamından başarıyla çıkabilmek için ürün farklılaştırma ve iyileştirme yöntemlerini uygulamaktadır. Çünkü her yer birbirinin aynı ise turist neden birini bırakıp diğerine gitsin?

Turizm pazarlamasında, turizm işletmelerince turistlere sunulan mal ve hizmetin satışında pazarlama bileşenlerinin diğer unsurlarının da aynı olması durumunda, tercihi kalite faktörü belirlemektedir.

¹⁵⁸) M. Mithat ÜNER, a.g.m., s.4 .

İnsanları turizm hareketlerine yönlendiren önemli bir husus da insan psikolojisidir. Bu nedenle, işletmelerin tüketicilere yönelik yapmış oldukları tutundurma çabalarındaki asıl amaç, insanları etkileyerek turizm olayına yönlendirici düşünceler oluşturmaktadır. Bunun gerçekleşmesi durumunda işletmelerin üretmiş oldukları mal ve hizmetlere olan talep artacak ve kar marjlarını yükseltmelerinin yanısıra pazardaki rekabet yarışında da başarı sağlanmış olacaktır.

Turizm pazarlaması için dağıtımın önemi, pazarlama karmasının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar ve turistik ürünün üretici ile tüketici arasında bağlantıyı oluşturur¹⁶².

Turizmde dağıtım kanalı, turistik ürünleri kullanma hakkıyla birlikte üreticiden tüketiciye ulaştırmak üzere girilen çabaları, alanında toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurarak sağlayan, işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapı olarak tanımlanabilir¹⁶³.

Turizm işletmelerinde dağıtım sistemi iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlar ;

- Doğrudan Dağıtım,
- Dolaylı Dağıtımdır.

Doğrudan Dağıtım, turistik ürünü üreten işletmenin ürettiği ürünü tüketicisine aracısız olarak sunmasıdır. Bir diğer dağıtım türü olan dolaylı dağıtım ise, işletmenin ürettiği turistik ürünü (mal ve hizmet) tüketicisine aracılar vasıtasıyla ulaştırılmasıdır.

Yapılan bir araştırmaya göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin öncelikle doğrudan dağıtım kanalını tercih ettikleri ve bunun yanısıra da dolaylı dağıtım kanalından ise, seyahat acentalarını tercih ettikleri görülmektedir¹⁶⁴.

Turizm hareketlerine katılan turistlerin tatmin olmalarındaki en büyük etkenlerden birisi de işletmelerin sahip oldukları fiziksel ortamdır. Turizmin özelliğinden dolayı üretim ve tüketimin aynı mahalde olması, fiziksel ortamın önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Fiziksel ortamdan kasıt, işletmenin mevcut bulunduğu binanın yapısı, yani mimari özelliği, işletmenin bulunduğu yer ve çevresel değerler, işletmenin iç dizaynında kullanılan malzemelerin

¹⁶²) Doğan TUNCER, Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, H.Ü. İİ.B.F. Yayın No: 14, Ankara, 1986, s.37.

¹⁶³) A.g.e., s.35.

¹⁶⁴) Melih TOPALOĞLU, "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Tutundurma Çabaları ve Bir Karşılaştırma", Ticaret Turizm Dergisi, Sayı: 6, Ankara, 1994, s.23.

özelliliinin yanı sıra işletme çalışanlarının fiziki görünüşleri ve tüketicilere sunulan ürünlerin fiziki görünüşleridir.

Fiziksel ortam, tüketicinin satın alma öncesinde aradığı ipuçlarını vermesi açısından oldukça zengin bir kaynaktır. Ayrıca, tüketicinin ürünü satın aldıktan sonra fiziksel ortamın önemi büyüktür. Turizm işletmeleri açısından fiziksel ortam, tüketicinin satın alma kararına ulaşmasında, aldığı üründen tatmin olmasında ve ürünü tekrar satın almasında önemli bir faktördür¹⁶⁵.

Sonuç olarak, tüketicilerin fiziksel ortamdan olabilecek beklentilerini şu şekilde özetlemek mümkündür :

- İşletmenin modern ekipmana sahip olması.
- Mevcut tesislerin çekici bir görünüşe sahip olması.
- İşletme personelinin iyi giyimli ve temiz görünümlü olması.
- İşletmenin fiziki görünümü ile sunulan hizmetin uyumlu olması.

Turizm işletmeleri için fiziksel ortam o denli önemlidir ki; işletme çalışanlarının iş verimliliği üzerinde de etki etmektedir. Şöyle ki; güzel bir müzik temposunu tüketicileri etkileyip satınalma isteği uyandırdığı gibi çalışan personelde de daha fazla hizmet vermenin yanında kaliteli bir hizmette bulunma aşkı uyandırdığı sektörden edinilen bir gözlemdir.

Katılımcıların turizm işletmeleri için önemi şuradan kaynaklanmaktadır. Turizm işletmelerinin çoğunlukla emek yoğun yani insan gücüne bağlı birer işletme olmaları ve çalışanlarının tüketicilerle doğrudan temas kurmaları nedeniyle tüketiciler üzerinde olumlu veya olumsuz bir imaj bırakabilmektedir.

Katılımcılar; işletme çalışanları ve diğer tüketiciler dahil olmak üzere tüm insan unsurunu kapsamına alır¹⁶⁶. Katılımcılar sayesinde tüketiciler bazı ipuçları yakalayarak ve beklentilerini şekillendirerek sonuçta ürünü satın alma kararını verebilecektir. Katılımcılar arasında işletme çalışanları o denli önemlidir ki; en etkili satış personeli durumundadır. Bu nedenle, çalışanların işletme için önemli bir birey olduklarının vurgulanması, adilane bir yönetim politikasının izlenmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve hizmet içi eğitime tabi tutulmaları tüketici

¹⁶⁵) M. Mithat ÜNER, a.g.m., s.6.

¹⁶⁶)A.g.m., s.9.

beklentilerinin karşılanması bakımından önemlidir. Ayrıca, işletme çalışanları kadar, tüketicilerin de işletme imajının istenen doğrultuda gelişmesi üzerinde büyük etkisi vardır. Çünkü, tüketicinin işletme kalitesi hakkındaki ipuçlarının bir kısmı katılımcılarda gizlidir.

Daha önce belirtildiği gibi, turizm pazarlamasına özgü pazarlama karması elamanlarından birisi de süreç yönetimidir. Bundan anlaşılması gereken, turistik ürünün tüketicinin ihtiyaç duyduğu zamanda ve tüketiciyi tatmin edecek kalitede hazır bulundurulmasıdır. Çünkü, turizm işletmeleri zaman satmakta ve geçen zamanın telafisi mümkün olamamaktadır.

Pazarlamanın yönetim aşamasındaki esas görevi, tüketicinin işletme çıkarlarına göre davranmasını sağlamak değil, işletmenin tüketici ihtiyaç ve çıkarlarını belirlemesini ve işi tüketici menfaatlerine göre yürütmesini sağlamaktır. Çünkü, günümüz pazarlama anlayışı bunu gerektirmektedir. Bu nedenle, işletme çalışma hayatında başarılı olmak istiyor ise, şu belirtilen hususlarda kaliteyi müşterinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda devamlı geliştirmeli, uygulamalı ve devamlılığını sağlamalıdır. Bunlar:

- Ürün karması,
- Ürünün parasal değeri,
- Fiziksel ortam,
- Katılımcılar,
- Süreç yönetimi,
- Dağıtım sistemi ve
- Tutundurma çabalarıdır.

Kalite, dünyada modası geçmeyen en güçlü silahtır. Toplam kalite yönetimi (TKY), işletmenin rekabet gücünü artırması, dünya piyasalarına açılabilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan kalite sözcüğü günümüz işletmelerinde reklam politikalarının anahtar kelimesini oluşturmaktadır. Bir işletmede TKY'nin uygulanması sonucunda şu gelişmeler kendisini göstermektedir :

- Savurganlığın ortadan kaldırılması,
- Kalitede artış,
- İşlem sürecinde kısalma,
- Maliyetlerde düşme,

- Moral ve verimlilikte artış ve
- Sürekli iyileşme ve gelişme.

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. Toplam kalite yönetiminin işletmelerin ilgi odağı olma nedeni, pazar paylarını geliştirmenin yanı sıra kârlılıklarını artırmada da önemli bir fonksiyonu yerine getirmesidir¹⁶⁷.

Turizm işletmeleri, ağırlıklı olarak birer hizmet işletmesi niteliğine sahip olsalar da, aynı zamanda, somut nitelik taşıyan ürünlerinde üretildiği işletmelerdir. Hizmet üreten diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de " Hizmet Kalitesi" günümüz işletme yönetimlerinin üzerinde titizlikle durmaları gereken temel bir konudur. Hizmet kalitesi aracılığıyla, müşteriler açısından güvenli, fiziksel ve psikolojik konfor sağlayan, en uygun maliyetli ve en hızlı üretimin gerçekleştirilmesi anlaşılmaktadır. Günümüzde tüketiciler, ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak ne olduğunu bilen, dünyadaki gelişmeleri sürekli izleyen ve kendilerine sunulan mal ve hizmetlere bu gelişmeleri tam zamanında yansıtan işletmeleri öncelikli olarak tercih etmektedirler.

Bu belirtilen gelişmelere uyum sağlayabilecek yönetim anlayışı "Toplam Kalite Yönetimi" dir. Çünkü, bu değişimlere uyum sağlamanın anahtarının TKY felsefesinin olmasıdır. Toplam kalite yönetimi, daha önce belirtildiği gibi, bir teknik yada yöntem olmanın ötesinde, çeşitli teknik ve araçların kullanıldığı, sürekli gelişim çizgisi içinde yüksek kalite ve düşük toplam maliyetin elde edilmesidir. Bunun yanı sıra, işletmenin gerek kendi bünyesinde gerekse dış çevresinde iletişim içinde bulunduğu insanların tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

Bir işletmede kalite yönetim sisteminin oluşturulmasının en önemli aşamalarından biri, personelin motive edilmesidir. Motivasyon, tüm çalışanları öngörülen amaçlar doğrultusunda çalışmaya yöneltir¹⁶⁸.

Bir konaklama işletmesindeki santral memurundan, kapıdaki doorman'e (kapıda müşteri karşılayan kişi), orta düzey bir servis personelinden üst düzey bir yöneticiye kadar herkes

¹⁶⁷) İrfan ONAY ve Adal, KOROĞLU, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi", Verimlilik Dergisi, (Özel Sayı), 1995, s.109.

¹⁶⁸) Otto NEUMAYER, "Müşteri Tatmini", Standart Dergisi, Mayıs 1996, s.40.

kendisi için çalıştıkları patronun müşteri olduğunu ve ona bu şekilde muamele edilmesi gerektiğini bileceklerdir. Bu nedenle temel ilke, müşteriye en mükemmel hizmeti vermek, talepleri hemen karşılamak ve onun tatmini işletmede çalışan herkesin ana hedefi olmalıdır.

Günümüzde müşterinin satın almak istediği mal ve hizmetle ilgili sözleşmede belirtilen koşulların aynen yerine getirilmesi, halen pazarda fiyat yönelimli performans mantığı çerçevesinde müşteri hizmeti vermiş olmak için yeterli değildir. İşletme gerçekleştirmiş olduğu hizmetlerde kendisini müşterinin yerine koymalı, onun beklentilerine göre hareket etmeli, yani mal ve hizmet üretimini kendisi müşteri olduğu takdirde tatmin duyacağına inandığı yolda sunması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan yönetim felsefesinin TKY olması durumunda işletme üretmiş olduğu mal ve hizmetleri geniş bir kitleye ulaştırabilme gücüne sahip olabilecektir.

Turizm sektörünün hızlı gelişimi kitle turizmine geçişle gerçekleşmiştir. Gelişim süreci içinde bilgisayar ağırlıklı ileri teknolojilere ağırlık verilmiş özellikle kitle turizminin uygulamalarını kolaylaştıracak, hizmetin sunumunu hızlandıracak sistemlerin uygulanmasına geçilmiştir. Gelişmiş sistemlerin kullanılmasındaki amaç, hizmetin kalitesini artırmak, işgücünden ekonomi sağlamak ve ürün maliyetini azaltmaktır. Bununla birlikte, bilgisayar ağırlıklı ileri teknolojilerin verimliliği artırabilmesi teknolojiyi kullanacak personelin, bu konularda eğitilmiş mesleğine vakıf, nitelikli elemanlarca kullanılmasına bağlıdır.

Dış kaynaklara bağımlı olarak gelişen bu sektöre talebin, teknolojisi gelişmiş ülkelerden olduğuna göre, kalitesinin de ilgili ülkelerin standartlarında olması gerekmektedir¹⁶⁹.

Türkiye'nin uluslararası pazarlarda mal ve hizmetlerini satabilmesi, diğer bir deyimle pazarlayabilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası pazarda aranan kalite ve fiyat düzeyinde olmasına bağlıdır. Rekabet piyasasında bu üstünlüğün elde edilmesi, en uygun zamanda başarıya götürecek motive edilmiş, yetiştirilmiş ve çevresindeki değişimleri yakından takip eden ve bu gelişmeler doğrultusunda karar alıp, aynı zamanda uygulamaya koyan kişilerle mümkündür. Sözü edilen kişilerin, sadece yöneticilik yeteneğine sahip değil, aynı zamanda işletme çalışanlarını topyekün amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilecek önderlik vasfına da sahip olması gerekir¹⁷⁰.

¹⁶⁹) Bike KOCAOĞLU, "Turizm Sektöründe Kalite Kavramının Öğretimi", *Turizm Eğitimi, Konferans - Workshop*, Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara, 1992, s.383.

¹⁷⁰) Cemil BOYACI, "Toplam Kalite Kontrol Sistemi Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilir mi?", *Anatolia Dergisi*, Ankara, Haziran 1995, s.17.

Pazarlama, genel olarak bir işletmenin veya daha fazla sayıda organizasyonun, amaçlarına ulaşmak için tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini belirlemesi ve bu istek ve ihtiyaçları tatmin etmek şeklinde hedefine ulaşma yoludur. Turizm pazarlaması ise, otelcilik, yiyecek/içecek ve seyahat sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin, hedef müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli ve düzenli bir biçimde gerçekleştirdikleri planlama, araştırma, uygulama, kontrol ve değerlendirme faaliyetlerini kapsayan bir bütündür. Bu faaliyetler genel işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılır¹⁷¹.

Günümüzde turizm pazarlama faaliyetlerinin önemi turizm sektöründe yaygın olarak artmakta, bunun nedeni ise, sektörde gün geçtikçe artan rekabet, turizm ürünleri için oluşturulan pazarın çeşitliliği ve karmaşıklığı, müşterilerin karakter ve yapılarında oluşan değişimlerin yanı sıra, otel, yiyecek/içecek ve seyahat işletmelerinin ürünlerini, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin satın almaları sayılabilir. Son yıllarda rekabetsel pazarlarda söz sahibi olmanın en önemli koşulu fiyat ve kalite rekabetine uyum sağlanmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için işletmelerde kalite ilkesini ön planda tutarak, üretim giderlerini verimli bir biçimde kullanmak ve ürünlerin kalitesini dünya standartları düzeyine çıkartmak gerekmektedir. Turizm pazarında, kalitesiz yada düşük kaliteli turistik mal ve hizmetleri üretmekten vazgeçilerek, turistlere kaliteli mal ve hizmet sunumu hususunda güvence verilmelidir. Turist, neyin daha iyi olduğunu bilen, parasını daha iyi değerlendirebilecek bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, bir işletmenin amacı, turistin isteklerine uyum sağlayacak ve cevap verebilecek belli kalitede mal ve hizmet üretimi olmalıdır. Çünkü, işletmenin başarısı buna bağlıdır. Kalite ekonomik ve sosyal hayatta işletme açısından olduğu kadar, devlet ve tüketici bakımından da önemli bir unsurdur.

Hızla genişleyen ve gelişen turizm sektöründe, turistik mal ve hizmetin pazarlanmasında kaliteli mal ve hizmet üretimi sorunu kendisini göstermiştir. Çoğu turistin şikayetleri mal ve hizmetlerin kalitesizliği veya kalite eksikliği hususunda olmaktadır. Kalite kısaca; sunulan mal ve hizmetlerin turistin ihtiyaç ve beklentisine uygunluğudur. Turizm işletmeleri içerisinde yer alan konaklama işletmelerinde kalite faktörünü ortaya çıkaran unsurlara örnek verilecek olur ise; işgörenlerin, yiyecek ve içeceklerin, odaların, kullanılan teçhizatın turistin beklentilerine cevap verir nitelikte olmaları sayılabilir.

¹⁷¹) İge PINAR, "Turizm Pazarlaması, Turizmde Tanıtma ve Genel Olarak Türkiye'deki Uygulama", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı :57, İstanbul, 1996, s.23.

Hizmet kalitesinin üç temel unsurdan oluştuğu kabul edilmektedir¹⁷². Bunlar:

Fiziksel kalite: Hizmetin fiziksel yönlerini içerir. Örneğin; makine teçhizatı ve bina gibi.

İşletme kalitesi: İşletmenin imajını veya profilini kapsar.

Etkileşim kalitesi: Hem müşteriler ile hizmet sunan personel, hem de müşterilerin kendi aralarındaki etkileşimlerden oluşur.

Hizmetin kalitesini oluşturan bileşenler belirlenip ölçülemediği takdirde, kalitede iyileştirme yapmak oldukça zordur. Ayrıca, kalitenin düzeltilebilmesi kalite bileşenlerinin ideal, kabul edilebilir ve kabul edilemez aralıklarının belirlenmesine bağlıdır. Hizmet kalitesini iyileştirmeden amaç, ideale ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek ise, kalite bileşenlerinin ideal değerlerinden sapmalarını (olumlu veya olumsuz) tespit etmek ve ortaya çıkan olumsuz sapmaları minimize etmek ile olur¹⁷³.

Hizmet kalitesinin bileşenlerini Parasuraman, Zeithaml ve Berry şu şekilde sıralamışlardır¹⁷⁴:

- Doğru ve güvenilir hizmet.
- Anında hizmet.
- İşe hakimiyet.
- Hizmet sunumunda kolaylık.
- Hizmette nezaket.
- İyi iletişim.
- İşletmenin olumlu imajı.
- Hizmette emniyet.
- Müşterinin derdini anlama.
- Gözle görünür imkanlar.

Hizmet personelinin, hizmet kalitesini değerlendirmede önemli rol oynadığı kabul görmüş bir gerçektir. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde kaliteli eleman çalıştırılması halinde kalite düzeyi de yükseltilmiş olacaktır. Özellikle turizm sektörü gibi, iş gücü yoğun hizmetlerde, hizmet personeli - müşteri etkileşimi doğrudan olduğundan, hizmet personelinin müşteriye karşı

¹⁷²) A. PARASURAMAN, A. Zeithaml VALERIE ve L. Berry LEONARD, "A Conceptual Model Of Service Quality and Its Implications For Future Reserch", *Journal of Marketing*, Vol:49, Fall, 1985, s.43.

¹⁷³) W. David CRAVENS, E. Terry DIELMAN ve C. Kent HARRINGTON, "Using Buyer's Perceptions Of Service Quality To Guide Strategy Development", *AMA Educator's Proceedings*, Series No:51, AMA, 1985, s.299.

tutum ve davranışları hizmet kalitesini olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Kısacası; kaliteli personel, kaliteli hizmet düzeyine ulaşmada ve üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasında önemli bir etken olmaktadır.

Sonuç olarak, turizm işletmelerinde toplam kalite yönetim anlayışının yer bulmasıyla, üretilmiş olan turistik mal ve hizmetlerin yoğun bir rekabet içinde bulunan günümüz turizm pazarında tercih nedeni olmalarını sağlayacaktır.

1.6. YÖNETİM KARARLARINA KATILMANIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

1.6.1. Toplam Kalite Yönetiminde Katılımcılık

İşgörenlerin yönetime katılması fikri XIX. ve XX. yüzyılın bütün sosyal hareketlerini ve düşünce sistemlerini etkilemiş, yönetilenlerin yönetimde söz sahibi olma arzuları, sosyal tarihin en önemli temel sorunlarından birisi olmuştur. Yönetilenlerin tutumlarındaki bu değişikliğin çok çeşitli nedenleri vardır. Ancak en önemlisi, gittikçe kültür ve bilgi düzeyi yükselen bireylerin başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir.

Günümüzde, yönetme gücü sermaye veya mülkiyet üzerine kurulmayıp, bilgisel ve kişisel yetenekler üzerine kurulmaktadır. Geliştirilen kitle iletişim araçları, insanlar arası bilgi alış verişini ve kişisel bilgi düzeyini yükseltmiştir. Böylece, her kişi üyesi bulunduğu organizasyonun sorunlarını çözme konusunda az çok bilgiye sahip olmuştur.

Geleneksel yönetim yaklaşımlarının etkisini yitirmeleri sonucunda, işletmelerin performans artırıcı bir yönetim düşüncesi olarak başvurdukları toplam kalite yönetiminde, katılımcılığın yerini belirtmenin en iyi şekli geleneksel yönetim anlayışıyla karşılaştırmak olacaktır (Bkz. Tablo 3.2).

¹⁷⁴) PARASURAMAN ve Diğerleri, a.g.m., s.47.

Tablo 3.2 - Toplam Kalite Yönetimini Geleneksel Yönetim Anlayışından Ayıran Özellikler

SİSTEM, İŞLETME YAPISI VE FAALİYET TİPİ	GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
İşlerin anlamı ve düzeni	İşçiler çalışır, müdürler yönetir	Ortak sorumluluk ve yardımlaşma- işin uzmanı işe yakın olandır
Organizasyonel yapı	Hiyerarşi - üst yönetim ve işgörenler arasında çok sayıda yönetim kademeleri	Üst yönetim ve işgörenler arasında daha az yönetim kademeleri
Önderlik	Kontrol ve zorlama	Katılımcı
Karar verme	Otomatik ve tek taraflı her zaman objektif değil	Çoğunluk ve grup katılımı, gerçeklere dayalı
Çevrede - toplumda ve pazardaki değişimlere olan hassasiyet	Pazarın pek değişken olmadığı varsayımına dayanır. Kapalı ve reaktif	Çoğunluk ve grup katılımı gerçeklere dayalı , açık, proaktif ve uyum sağlama
İnternal ilişkiler	İşletme ve sendikalar arasında rekabet - yönetim ve işgören arasında düşmanı ilişkiler	İşbirliği ve beraber çözüm üretme - yönetim ve işgörenler arasında uyumlu ilişkiler, yardımlaşma
Planlama	Merkezi ve yukarıdan aşağı	Tüm işletme kademelerinin katılımı ve amaçları
İletişim	Yukarıdan aşağıya, dikey	Çok ve iki yönlü, dikey ve yatay
Öncelikler ve zaman ve kaynakların kullanımı	Reaktif ve israflar	Proaktif ve üretken
Verimlilik	miktar ve yeterliliğe öncelik verir	Kalite ve etkinliğe öncelik verir
Faaliyet ölçümü	Kantitatif, kar ve zarar tabloları	Kantitatif ve kalitatif ; müşteri ve işgörenlerden elde edilen bilgiler ve zarar tablolarıyla aynı önceliğe sahiptir, müşteri ve işgören tatmini
Motivasyon	Çoğunlukla ekonomik çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçları bazen farklı	Ekonomik - sosyal ve işgörenin geliştirilmesi, işletmenin amaçlarına tüm kademeler tarafından sahip çıkılması takım çalışması
Ödüllendirme	Kısa vadeli kişiye özgü	Uzun vadeli grup veya işletmeye özgü, grup ve işletme performansına esaslı davalı

KAYNAK: Şeyhmus BALOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi: Kuralları Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması", *Anatolia Dergisi*, Eylül 1994, s.35.

İşletmede çalışan herkesin, özellikle üst yönetimin katılımı "Toplam Kalite Yönetimi"nin başarısı için şart olmaktadır¹⁷⁵. Tablodan da anlaşılacağı gibi, katılım olayı yönetim sisteminin geneline yayılmış ve toplam kalite yönetim anlayışının temel faktörlerinden biri haline gelmiştir.

Toplam kalite yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevinin olduğudur. Bu, tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşterileri ve tedarikçileri içeren entegre bir süreçtir¹⁷⁶.

Üretimin çeşitli aşamalarında çalışanlar, toplam kalite çabalarına tamamen ve gönüllü katılmazlar ise, toplam kalite yönetimi başarısız olur¹⁷⁷.

Toplam kalite yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Karar alma sürecinde ise, yalnızca danışılarak da olsa, işgörenlerin katılımının sağlanması durumunda, işgörenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulayacaklardır. Kalite kontrol çemberleri, personel fikir planı, öneri kutusu yaklaşımı gibi katılımcı teknikler Japon sanayiinde etkileyici bir biçimde kökleşmiş ve gelişmiştir. Örneğin, 1981 yılında 452 işletmede yapılan bir araştırmada 23.532.000 fikir önerildiği ve bu fikirlerin yaklaşık yarısının ekonomik değeri 225.3 milyon Yen tahmini kar sağlayan işletmelerde kullanıldığı tespit edilmiştir¹⁷⁸.

Gelişen işletmelere bakıldığında, bu gelişmede kişilerin karar verme yeteneklerinin etkisi görülür. Bir işletmede karar verenler ne kadar fazla, alt kademelerde ne kadar çok karar veriliyor ise, o işletmenin gelişmesinin o doğrultuda fazla olduğu görülür. Gelişen bütün işletmelere bakıldığında, büyümenin temelinde katılımın olduğu görülmektedir¹⁷⁹.

Günümüzde işletme çalışanları, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları işletmenin yönetimine katılmak istemektedirler. İşgörenler, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılmak, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya en azından bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler.

¹⁷⁵) R. W. BUTTERFIELD, "Deming's 14 Point's Applied to Service", *Training*, March 1991, s.59

¹⁷⁶) D. NEWAL ve B. G. DALE, "The Introduction and Development of a Quality Improvement Process: A Study", *International Journal of Production Research*, Vol: 29, 1991, s.9

¹⁷⁷) T. VARIAN, "Communicating Total Quality Inside the Organization", *Quality Progress*, Vol: 24, 1991, s.6

¹⁷⁸) J. PROKOPENKO, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, (Çev: O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan), MPM Yayınları, Ankara 1992, s.23

¹⁷⁹) Üzeyir GARIH, *Deneyimlerim II*, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş., İstanbul 1991, s.119

Yönetime katılmanın amaçladığı hususlardan biri de, yönetici veya işverenlerle yöneticiler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmaktır. Bu durumda yönetime katılmanın, psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahip olduğu görülmektedir¹⁸⁰.

İşletme yöneticileri, işgörenlerine bu tür imkanlar vererek, onların benlik gereksinmelerinin tatminini sağlamaktadırlar. Böylece, uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe elemanlarının, işgörme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanma fırsatı bulan yöneticilerin, yönetsel etkinliğe ve verimliliğe ulaşması sağlanmaktadır.

Toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler, tüm işgörenlerin katılımını sağlarlar. Katılımcılık, herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır. TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşlarına karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır.

Özellikle, yönetimin alt kademelere kalite problemlerini çözmede göstereceği destek ve ilgi çok önemlidir. Turizm sektöründe kalite yönetiminin başarısızlığa uğramasındaki en büyük etkenin, yönetimin kalite takımlarının çalışmalarına destek vermemesi ve üst yönetimin katılımcı olmamasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır¹⁸¹. TKY'nde "toplam" kelimesi, bu yönetim anlayışının bir işletmede bütünsel olarak uygulanması anlamına gelmektedir.

Bir işletmede üst yönetim, kalite çalışmalarına çeşitli şekillerde katılabilir. Bunlar: Alt kademedeki kalite takımlarını eğitmek, üst kalite takımlarının toplantılarına katılmak veya üst kademedeki kalite takımlarında görev almak şeklinde olabilir.

TKY sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm işgörenlerin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise, organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma ile sağlanabilir. Katılma isteğinin oluşturulması ve güçlendirilmesi bir işletmede üst yönetimin görevidir.

¹⁸⁰) Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, İstanbul 1993, s.315.

¹⁸¹) T.N. TROY, " Quality Assurance Right For Times ", *Hotel and Motel Management*, 19 August 1991, s.95.

Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği işletmenin rekabet gücünü artırır. Bu durum, işgörenlerin motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir. Böylece bir güce sahip olmak, başkalarını taklit etmekten ve teknolojik ilerleme açısından dışa bağımlı olmaktan, çok daha iyidir¹⁸².

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temel faktörlerinden birisi olan topyekün katılımın işletmeye sağlayacağı olumlu yönleri şu şekilde özetlemek mümkündür¹⁸³:

- İşgörenlerin güdülenmesinde etkin bir rolü vardır.
- Çalışma gruplarında görülen olumsuz tavır ve tutumların değişmesini sağlar.
- Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvurulmuş bir araç olarak kullanılmakta, dolayısıyla astların tecrübe kazanmalarını sağlamaktadır.

- Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Öncelikle yönetime katılma, astın kendi benliğinin doyumunu sağlasa da aynı zamanda onun örgütle kaynaşmasını sağlamasının yanı sıra örgütsel amaçlara doğru yönelmesini teşvik eder.

- Yönetime katılma, psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyine ulaşılmasını sağlayabilmektedir.

- Yönetime katılma, işgören devir hızının azalmasına etki eder.

- Yönetime katılma, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesini sağlar.

Kısacası; toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm kademelerdeki işgörenlerin toplam kalite işlemine topyekün ve gönüllü olarak katılmaları ile gerçekleşebilir.

¹⁸²) R. DIEMER, " İletişim ve İşbirliğinde Kalite ", (Çev: Ş. Yıldırım), Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1994, s.2 .

¹⁸³) Erol EREN, a.g.e., s.319 .

1.6.2. Yönetime Katılmanın Önündeki Engeller

İnsan ilişkileri hareketi ile önem kazanan katılım kavramı, çalışma yaşamı dahilinde daha önce ortaya atılmış bir kavramdır. Katılımcı yönetimde, işgörenlerin iş ve çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılmaları ve bunun sonucunda yönetim ile işgörenler arasında psikolojik ortaklık kurulması söz konusudur¹⁸⁴.

İşgörenlerin yönetime katılmasının çeşitli şekilleri vardır. Bunlardan önemli olanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁸⁵:

1. İşgörenlerin işletme kararlarına katılması.
2. İşçi temsilcilerinin danışma ve istişare kurullarına katılması.
3. Yönetim kararlarına katılması.
4. Belirli bir otorite yapısı içinde işçilerin bütün kararları vermesi.

İşgörenlerin yönetime katılması fikrinin ortaya atıldığı günden bu güne kadar, işgören ile işveren arasında devamlı bir çekişme konusu olmuş ve bu çekişme günümüzde de devam etmektedir. İşverenlerin bu düşünceye karşı çıkmalarının önemli nedenlerinden birisi, kendi mülkiyet haklarının kısıtlanacağından endişe etmeleridir. İşverenlerin bu düşüncesine karşı işgörenler, çalışmakta oldukları işletmelerde yönetime katılmayı doğal hakları olarak görmekteler ve her fırsatta kapsamını genişletmeye çalışmaktadır.

İşletmelerde, işgören katılımcılığının güçlendirilmesini engelleyen hususları, haberleşme ve bilgi akışının, eğitim ve yetenek geliştirmenin, motivasyonun ve karar alma gücünün paylaşımını engelleyen faktörler olarak dört başlık altında toplamak mümkündür¹⁸⁶.

1.6.2.1. Haberleşme ve Bilgi Akışını Engelleyici Faktörler

- İletişime gereken önemin verilmemesi.
- Astlarla bilgi paylaşımından kaçınılması.
- Toplantıların boşa harcanan zamanlar olarak görülmesi.

¹⁸⁴) Ayşe Can BAYSAL, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İ.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, No:225, İstanbul, 1993, s.80.

¹⁸⁵) Sabri ASTARLIOĞLU, "İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama", *U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1-2, Bursa, 1993, s.1.

¹⁸⁶) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi İçin Katılımcılığın Güçlendirilmesi", *Anahtar Dergisi*, MPM Yayını, Sayı: 84, Ankara, 1995, s.5.

- Organizasyon yapısında dikey ve yatay haberleşme kanallarının çalışmaması ya da çok yavaş çalışması.

- İşletme içi haberleşme araçlarının (ilan tahtası, bülten, gazete vb.) yetersizliği.

1.6.2.2. Karar Alma Gücünün Paylaşımını Engelleyen Faktörler

- Yöneticilerin yetki paylaşımına karşı olmaları.

- Yöneticilerin eğitici, öğretici ve önderlik özelliklerine sahip olmayışı.

- Kaos ve kontrolsüzlük korkusu.

- Hata yapma endişesi.

- Otokratik yönetim.

- Sadece belirli kişilerin doğru kararlar alabileceğine inanılması.

-Ekiplerin alacakları kararların bireylerin alacağı kararlara nazaran daha iyi olmayacağına olan inanç.

- Geleneksel bürokratik yönetime olan güven duygusu.

- Astların karar alma düzenine katılımı ile yönetici önderlerin güçlerini yitireceklerine olan inanç.

-Bireylerin ve grupların yetki almaya hazır olmaması ve bunun için yetersiz güdülendirme.

- Organizasyonel yapının işgörenlerin bir araya gelerek ortak kararlar almasına imkan tanıyacak bir yapıda olmaması.

1.6.2.3. Eğitim ve Yetenek Geliştirmeyi Engelleyici Faktörler

- Eğitime yeterli ödenek ve zamanın ayrılmaması.

- Eğitim için gereken desteğin sağlanmaması.

- Ödüllendirme sisteminde öğrenmenin dikkate alınmaması.

- Herkesin eğitim ihtiyacının olabileceğine inanılmaması.

- Eğitim plan ve programlarının bulunmaması.

- Eğitime katılan personelden doğan boşluğu doldurabilecek personele sahip olunmaması.

1.6.2.4. Motivasyon ve Ödüllendirmeyi Engelleyen Faktörler

- Motivasyonun anlaşılmamış olması.
- Motivasyonun " olsa da olur, olmasa da" şeklinde görülmesi.
- İşgörenlerin güvenlik, gelişme, kendini ispatlama ve sosyal ihtiyaçlarının da motivasyon üzerinde etkisi olduğuna inanılmaması.
- İşletme kültürünün motivasyonu etkilediğinin anlaşılmamış olması.
- Motive edilmiş işgörenin yüksek performanslı organizasyonlar için anahtar bir rol oynayacağına inanılmaması.

1.7. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TOPLAM KALİTE AÇISINDAN ÖNEMİ

1.7.1. Örgüt Kültürü Kavramı

İşletme, belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavır ve tutumları vardır. İşletme yöneticisi için bu gibi kültürel öğelerin bilinmesi önemlidir. Bununla birlikte, bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. Bu nedenle, bir işletme yöneticisi için kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler, diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır¹⁸⁷.

Genel anlamda kültür, insanlarca oluşturulan değer sisteminin örf, adet, tutum, inanç, ahlak, sanat ve sembollerin bileşimini ifade eder¹⁸⁸. Kültür kavramı zaman aralıkları içinde sabit gibi gözükürse de değişen ihtiyaçlar, yeni tecrübeler, gelen yeni kuşakların ihtiyaçları kültür yapısında da değişmelere neden olmaktadır. Herkesin bildiği gibi düşünceler "kültürden ve özellikle herkesin belleğinde mevcut bilgi öğelerinin bir tür bileşiminden doğar ve beslenir". Evrensel bakımdan düşünüldüğünde de kültür, insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümüdür. Kişisel ve kolektif anlamı vardır¹⁸⁹. Kişisel olan, bireyin yaşantılarının ve eğitiminin

¹⁸⁷) İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, Beta basım Yayın A.Ş. Yayını, İstanbul, 1994, s.121.

¹⁸⁸) Metin İNCEOĞLU, *Tutum - Algı - İletişim*, Varsa Yayınları, Ankara, 1993, s.80.

¹⁸⁹) Muharrem VAROL, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayını No:2, Ankara, 1993, s.181.

tümünü kapsar. Bireyin zihninin bir tür döşemesidir. Kolektif yada sosyal kültürler ise, bireyin ait olduğu alt grupların kültürleridir. Örneğin; aile, çevre ve örgüt vb.

Bir kültürün temel öğelerini şu şekilde özetlemek mümkündür¹⁹⁰:

- Kurallar.
- Değerler.
- Anlamlar - simgeler ve
- Araçlar.

Araçlar, maddi kültürü oluştururken, diğerleri manevi kültürü oluşturmaktadır. Bu öğelerin genel toplumsal yaşantımızın bütünü için olduğu gibi, bir işletme içindeki yaşanti bakımından da geçerli oldukları söylenebilir.

Örgüt yaşamında da kurallar, temel değerler, anlamlar, simgeler ve araçlar vardır. Örgüt kültürü, bir işletmenin temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, seramoni ve mitolojilerin bütünüdür¹⁹¹.

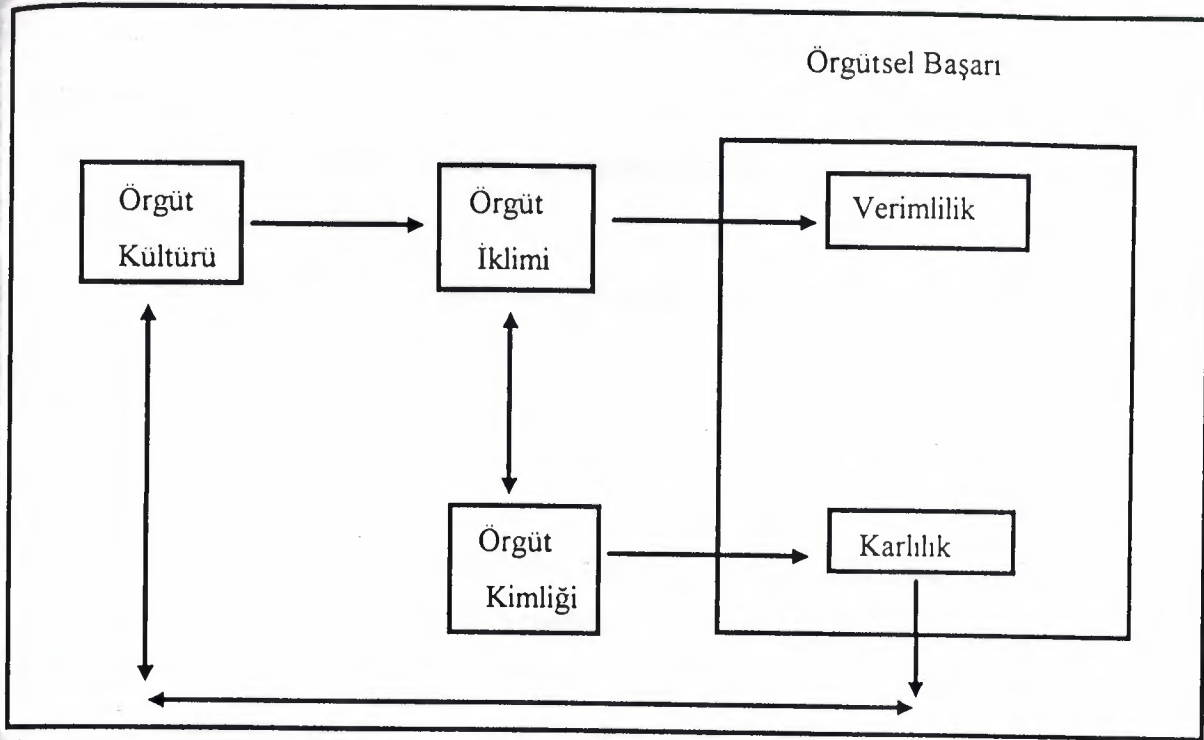
Örgüt kültürü, örgütsel davranışın olduğu ortamdır. İşgören, uyumunu veya uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgüt kültürü, değerleri ve düzeyleriyle, işgörenlerce yaşandığı için onların davranışlarını etkiler¹⁹².

İyi bir örgüt kültürü, iyi bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ve sonuçta örgüt verimliliğini sağladığı gibi, iyi bir örgüt kimliğinin oluşmasına ve sonuçta kar mekanizmasını ortaya çıkarmakta ve nihayetinde örgütsel başarıyı sağlamaktadır (Bkz. şekil 3.5).

¹⁹⁰) A.g.e., s.181.

¹⁹¹) A.g.e., s.182.

¹⁹²) İ. Ethem BAŞARAN, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.222 .



Şekil 3.5 - Örgüt Kültürü ve Örgüt Verimliliği Arasındaki İlişki

Kaynak - Muharrem VAROL, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayını, Ankara, 1993, s.220

Örgütün üst yönetiminin kişilik özellikleri yüzünden sağlıksızlaşan örgüt kültürleri beş grupta toplanmıştır¹⁹³. Beş grupta toplanmış olan örgüt kültürüne ilave olarak çağdaş yönetim anlayışına göre, örgüt kültüründe olması gereken, yenilikçi ve katılımcı kültür anlayışlarını da bünyesinde bulunduran toplam kalite kültürünün de belirtilmesinde fayda vardır. Buna göre;

1. Paranoid Kültür:

Paranoid (kuşkucu) örgüt kültüründe, üstler ile astlar arasında, güvensizlik, aşırı alınganlık, aşırı uyanıklık, aşırı gizlilik vardır. Bu tür örgüt kültüründe işgörenler, bölümler ve birimler arasında düşmanlık artar. İşgörenler, vur kaç yoluyla düşmanlıklarını boşaltmaya çalışırlar. Paranoid örgüt kültürü içinde, işgörenler ya örgütten kaçarak kurtulurlar ya, vurdum duymazlıkla kendilerini kurtarırlar yada uyumsuzluk geliştirirler.

¹⁹³) A.g.e., s.222.

2. Depresiv Kültür:

Depresiv (kaçınma)  rg t kültüründe, üst yönetim ve alt yönetimler, olayların yönünü değiştirmede umutsuzluk içine gömülmüş, girişimden yoksun, kendilerine olan güveni yitirmiş, kendilerine saygıları azalmış; kısacası iş yapmaktan, örgütün sorunlarını  z mekten, karar vermekten kaçınan insanlardır.

Bu tür örgüt kültürü, işgörenleri vurdum duymaz; sorumluluktan kaçınan, karar vermekten korkan, tutucu, çevresine sırtını dönen tutumlara yöneltir. Bu da işgörenleri uyumsuzluğa sürükler.

3. Karizmatik Kültür:

Karizmatik (kutsal bir güç tarafından oluşturulduğu sanılan) kültür, coşkucu örgütlerde görülür. Karizmatik kültürde, astlar yöneticiyi  lk selleştirir. Astların umutları, isteklerinin, hırslarının ve gereksinimlerinin doyrulması hayran olunan yöneticiye bağlanmıştır. Örgütte soru sorulmaz buyruklar hemen yerine getirilir. Astlar karara katılmayı saygısızlık sayarlar. Kararlar i tepkiseldir, gerçek verilere dayanmayıp ilk izlenimlere göre verilir.

Karizmatik kültürde, işgörenlerin bağımsız düşünme özelliği yoktur. Örgütün en küçük eylem ve işlemlere kadar inen kuralları, işgörenleri, yöneticinin istediği biçimde davranmaya yöneltir. Bu kurallara uyan işgörenler küçük övgülerle ödüllendirilir, uymayanlar cezalandırılır.

4. Bürokratik Kültür:

Bürokratik  rg t kültüründe işgörenlerin her eylem ve işlemleri kurallara bağlanmıştır. Örgüt kılavuzlukla değil kurallarla yönetilmektedir. Kurallar ve buyruklar yazılıdır. Bunların dışına çıkma da bunları uygulama da, yazıya bağlıdır. Üst yönetim,  rg t  kararlarla yönetir. Bu yüzden en küçük bir işlemin bile kararı olmalıdır. Eski kararlara, geleneklere ve töreye aşırı bağlılık bürokratik örgüt kültürünün başlıca özelliğidir.

5. Politik Kültür:

Politik kültür, içe kapanık, kaçınan ve kopmuş kişilik özellikleri geliştiren üst yöneticilerin örgütlerinde oluşur. Bu kişilik özelliklerini geliştiren yöneticiler, yalnızlığı, etkileşmeyi, yalıtılmışlığı, başkalarına ilgi göstermemeyi kendilerine ilke edinirler. Ie kapanık

kişiler, dış dünyanın kendine doyum sağlayamayacağına, başkaları ile etkileşmenin kendilerine acı vereceğine inanırlar.

Üst yönetimin, içe kapanık, kaçınan kişilik özelliklerinden birini ya da birden çoğunu gösterdiğinde yönetim alanını alt yöneticilere bırakır ve sonuçta örgüt başarısız olur.

6. Toplam Kalite Kültürü:

Toplam kalite kültürü, yeniliklere ve gelişmelere açık örgütlerde görülür. Toplam kalite kültüründe, hem üst yönetici, hem de işgörenler yeniliklere açık bir yapıya sahiptir. Yenilik olayına örgütte çalışanların rızaları ve çabaları ile ulaşılmasından dolayı yönetim ile işgörenler arasında sıkı bir bilgileşimi gerektirmektedir. Yeni fikirleri uygulamaya koyan üst yönetim olmakla birlikte, uygulayanın astlar olması nedeniyle üst - ast bütünleşmesini gerektirir.

Yönetim alanında zaman içerisinde ortaya çıkan gelişmeler örgüt yönetimlerinin değişik yönetim felsefeleri geliştirmelerine neden olmuştur. Bunlardan birisi de toplam kalite yaklaşımıdır. Toplam kalite yaklaşımında, üst yönetim ile astlar arasında yapılacak herhangi bir iş hakkında fikir alış verişi yapıp, örgüt içi çalışanların ve müşteri kitlesinin tatminini sağlayabilecek kararların alınmasında astların fikirlerinden yararlanıldığı gibi bazen de, doğrudan ortak kararlar alındığı görülür. Bu tür bir yaklaşım örgütsel davranışların belirlenmesine ve sonuçta toplam kalite örgüt kültürünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgüt kültürleri, üst yönetimin tutum ve hareketleriyle şekil almakta ve örgütün başarı veya başarısızlığında rol oynamaktadır.

1.7.2. Örgüt Kültürünün Örgüt Geliştirmeye Etkisi

Sürekli gelişen ve sonuçta değişen bir dünya'da yaşanmaktadır. Her geçen gün, politik, bilimsel, teknolojik, kurumsal değişikliklere tanık olunmaktadır. Haberleşme tekniklerinin yayılması sonucu, tüm dünyanın bu değişimlerden anında bilgi sahibi olmasını mümkün kılmaktadır. Bu gibi gelişmeler, geri kalmış tüm ülke insanların yaşam biçimleri değişerek, kültürel değişikliklere neden olmaktadır.

- Örgüt geliştirme, davranış bilimlerinden yararlanılarak örgüt sürecine, örgütün etkinliğini ve sağlığını artırmak için örgüt çapında, yukarıdan yönetilen planlı bir müdahaledir¹⁹⁴.

Örgüt geliştirmeye neden olan belli başlı beş faktörden söz edilebilir. Bunlar¹⁹⁵:

- Bilgi patlaması,
- Ürünün hızla demode olması,
- İşgücü kompozisyonunun değişmesi,
- Kişisel ve sosyal konulara duyulan ilginin artması,
- İş hayatının giderek daha fazla uluslararasılaşması.

Kısaca, örgütsel değişimin amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırarak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır.

Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde önemli bir yeri olan ve temel teşkil eden faktörler bulunmaktadır. Bunlar; örgüt kültürü, önder ve güçtür¹⁹⁶.

Örgütsel gelişme, örgüt kültürünün değişmesine de neden olmaktadır. Bir başka ifade şekliyle örgütsel gelişme, örgüt kurallarının, değerlerinin, anlam simge ve araçlarının değişmesine neden olduğu gibi örgüt kültürünün de değişmesine etki etmektedir.

Yöneticilerin geçmişten günümüze kadar uyguladıkları ve halen uygulamakta oldukları yönetim yaklaşımları vardır. Değişik türdeki yönetim yaklaşımlarının özellikleri gereği, farklı örgüt kültürlerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu örgüt kültürleri, zaman içerisindeki gelişmeler sonucu örgütsel yapı üzerinde etkin rol oynamışlardır.

Örgüt kültürlerinin özellikleri gereği, örgüt geliştirme üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri söz konusudur (Bkz. Tablo 3.3).

¹⁹⁴) Ömer DİNÇER, **Örgüt Geliştirme**, İz yayıncılık, İstanbul, 1994, s.14 .

¹⁹⁵) Öznur YÜKSEL, **Personel Yönetimi**, G.Ü. Yayını, Ankara, 1990, s.94 .

¹⁹⁶) W. Clement RONALD, " Culture, Leadership And Power The Keys to Organizational Change ". Business Horizons, January - February 1994, s.37 .

Tablo 3.3 - Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Felsefelerine Göre Oluşan Örgüt Kültürleri ve Örgüt Geliştirmeye Etkisi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖZELLİĞİ	ÖRGÜT GELİŞTİRMeye ETKİSİ	NEDEN
PARANOİD KÜLTÜR	-Kuşkucu bir yaklaşım (üst ve astlar arasında) -Güvensizlik -Gizlilik -Kıskançlık	Olumsuz	Paranoid kültürün özelliğinden dolayı örgütün, etkinliğini ve sağlamlığını artırmanın mümkün olmadığı
DEPRESİV KÜLTÜR	-Sorumluluktan kaçınma -Umutsuzluk -Güvensizlik -İçe kapanıklık -Değersizlik -Çevreden kopuk	Olumsuz	Örgüt geliştirmenin başlıca nedeni çevreden etkilenmesidir. Depresiv kültürün, sorumluluktan kaçınma, umutsuzluk ve çevreden kopuk hareket etmesi. Ö. G.'ye olumsuz etki etmektedir.
KARİZMATİK KÜLTÜR	-Yönetici gösteriş düşkünerdir -Öz denetim eksikliği vardır. -Tek söz hakkı üst yöneticidedir.	Olumsuz	Yöneticinin gerçekler doğrultusunda hareket etmesi ve örgüt içerisinde beraberliği sağlamadığından dolayı planlı ve örgüt çapında geliştirmeye gidilemeyeceği.
BÜROKRATİK KÜLTÜR	-Bütün işlemler kayda bağlıdır. -Üst yöneticinin yaptırım gücü fazladır. -Herşey kurala bağlıdır. -Üst ve ast arasında güvensizlik görülür. -Hedeflere yönelme yoktur.	Olumsuz	Bütün faaliyetlerin kayda bağlanması ve esnek bir yapının olmasının yanı sıra değişik hedeflere yönelmenin olmamasından ve insan davranışlarına önem verilmemesinden dolayı
POLİTİK KÜLTÜR	-İçe kapanık bir yönetim -Sorumluluktan kaçınma -Çevreden etkileşim eksikliği -Astlar örgütün kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanırlar	Olumsuz	Çevre ile iletişim eksikliği nedeniyle etkileşimin olmayışı ve gelişmeler doğrultusunda sorumluluktan kaçınmadan dolayı
TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜ	-Gelişmelere açık -Astlarla uyumlu çalışma -Çevreye duyarlı -Düşünce ve görüşlere açık -Fikir alınır -İnsana değer verilir -Nihai karar üst yönetimce verilir	Olumlu	Örgüt geliştirme çabalarına yatkın olması, gelişmelere açık, çevreye duyarlı olunmasının yanı sıra, üst ve ast arasında fikir alışverişinin olması ve ortak bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlaması

1.7.3. Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımı Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerince algılanan hissiyatıyla veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca, bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışlarını düzenleyen biçimleri, faaliyetlerini karakterize eden sosyal karşılıklı etkileşimi de içerir. Bir örgütün kültüründeki değişiklik genellikle hem yönetim, hem de işgörenlerce yanlış anlaşılmaktadır. Bununla beraber, TKY'ndeki kalite kültürü, yalnızca örgütteki herkesin çoğu zaman kalite kavramıyla düşüneceği, hareket edeceği ve kalite hissine sahip olacağı biçiminde birleştirilmiş bir yaklaşımdır¹⁹⁷.

İşgörenlerin işletmeye, bağlılığını, kendilerini adamalarını sağlayacak duygularını harekete geçirmek için üst yönetimin amaçları ve değerleri ile doğrudan bağları olması gerekmektedir. Örgüt kültürü bunu başaracak olan en yeni kontrol stratejisidir¹⁹⁸.

Hızlı değişim ve dünya çapında rekabetin işletmeleri zor durumda bıraktığı günümüzde, işletmelerin örgüt kültürlerini, gelişmelere uyumlayacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Bir örgütte değişimi sağlayan veya çökeltten doğal unsur insan ve kültür olmaktadır. 2000'li yıllarda rekabet edebilmenin temel sırrı da burada yatmaktadır. Müşteri talep ve beklentileri, ürün ve hizmetin teknik kalitesi ile ilgili olabileceği gibi insan boyutu ile, yani ürün veya hizmeti sunan kişilerin tutum ve tavırları ile de ilgilidir. Kalitenin somut boyutu olan, fiyat, miktar, hata oranı, işlevsellik vs. gibi unsurlar diğer işletmeler tarafından kolayca uygulanabildiği halde, kalitenin insan boyutu bir başka deyişle soyut ya da hissi boyutu ile beklentilerine, tutum davranışlar, dikkat, tutarlılık, sadakat, dürüstlük gibi unsurları taklit etmek oldukça zordur. Bilgili, sadık ve her bakımdan tatminkarlığa erişmiş işgörenlerle çalışan işletmelerin rakiplerini geride bırakmaları daha kolay olabilmektedir¹⁹⁹.

Bir örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü o örgütün kalite kültürünü ifade eder. Kalite kültürü oluşturmak için; paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına, iyi geliştirilmiş örgütsel kalite, misyon ve hedeflerine, tutarlı bir örgüt

¹⁹⁷) D. K. HARRISON, D. LINK ve M. KÖSEOĞLU, " Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü ", (Çev: Orhan Pazarcık), Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1994/4, s. 27.

¹⁹⁸) C. A. RAY, " Corporate Culture: The Last Frontier of Control ", Journal of Management Studies, 23 (3), s. 294.

¹⁹⁹) Selçuk ESENDAL, " Rekabetin Sırrı: Kalite ve Kültür Bütünleşmesi ", Standard Dergisi, MPM Yayını, Haziran 1996, s. 94.

yapısına, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine, uygun teknoloji ve süreç tasarımı, kişilere özel dikkat gösterilmesine gerek vardır. Kalite kültüründe bulunması gereken evrensel kalite değerini yönetim, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler yaşatırlar²⁰⁰.

İşletmelerin dünya pazarlarındaki varlığı, evrensel kalite kültür değerlerine sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Bu kültürü sağlamak için " Toplam Kalite Yönetimi " çok etkili bir stratejidir. Ancak, toplam kalite yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi için kurum kültürünün bu anlayışı özümseyecek özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Toplam kalite bir davranışlar serisi, bir yaşama ve düşünme şeklidir. Narin çiçeklerde olduğu gibi toplam kalite davranışları da yalnızca onu destekleyen ortamlarda gelişir. Kültür, örgütsel çevrelerin birincil belirleyicisidir. Örgütler toplam kalite anlayışına girişmeden önce kültürlerinin toplam kaliteye uygun bir ortam sağlayıp sağlamadığını belirlemelidir. Eğer, sonuç olumsuz ise, örgüt kültürü gözden geçirilmelidir. Toplam kalite kültürüne sahip bir örgütün kalite davranışlarını teşvik eden açık değerleri ve davranışları vardır. Bu kültür ortamındaki her unsuru bu inanç ve değerlere destek olacak şekilde taviz vermeksizin yönetir.

Toplam kalite kültürünün temel değer ve inançları şunlardır²⁰¹:

- Müşteri odağı.
- İşgören odağı.
- İşlem odağı.
- Takım çalışması.
- Güvenlik.
- Açık sözlülük.
- Toplam katılım.

Sonuç olarak denilebilir ki, toplam kalite yönetiminin başarı sağlamasında, öncelikli olarak örgütün kalite kültürünü benimsemiş olması ve toplam kalite kültürünün temel değer ve inançlarıyla hareket edip aynı zamanda uygulamaya yansıtılması önem taşımaktadır.

²⁰⁰) J. V. SARAPH ve R. J. SEBASTIAN, " Developing Quality Culture ", Quality Progress, Eylül 1993. s.73-78.

²⁰¹) P. LINKOW, " Is Your Culture Ready for Total Quality ", Quality Progress, November 1989. s.69-71.

1.8. TURİZM İŞLETMELERİNDE KALİTE İYİLEŞTİRME VE TEKNİKLERİ

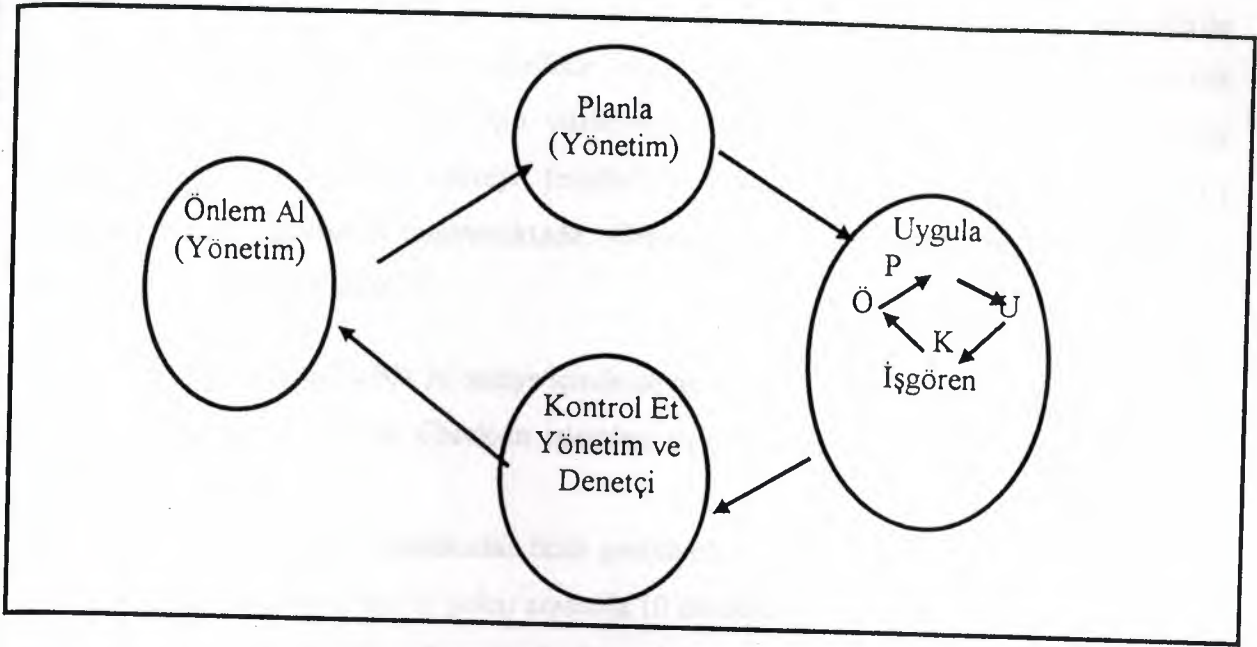
1.8.1. Turizm İşletmelerinde Kalite İyileştirme

1.8.1.1. Hizmet ve Ürün Kalitesinin İyileştirilmesi

Hizmet üreten diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de "hizmet ve ürün kalitesi" günümüzde yöneticilerin hassasiyetle üzerinde durdukları konulardan birisidir. Hizmet ve ürün kalitesi ile müşteriler açısından güvenilir, fiziksel ve psikolojik konfor sağlayan, en uygun maliyetli ve tam zamanında sunum ile müşteri tatmininin sağlanması anlaşılmaktadır. Günümüzde turist konumunda olan tüketiciler ihtiyaç ve isteklerinin ne olduğunu bilmektedir. Bu nedenle, turistler kendi ihtiyaç ve beklentilerini yakından takip eden, araştıran ve bu doğrultuda mal ve hizmet sağlayan turistik işletmeleri tercih etmektedirler..

Kalite iyileştirme, TKY felsefesinin temel unsurlarından birisi olup, tüm proseslerde sürekli iyileştirmeye gidilmesi TKY felsefesinin temel ilkelerindendir. Sürekli iyileştirme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin istisnasız tüm süreçlerde, ulaşılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olunmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki istisnasız tüm çalışanların ve işletmenin tüm çevresinin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir.

Sürekli iyileştirme çalışmalarında "PUKÖ Döngüsü" kullanılmaktadır. Bu döngü, Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al, aşamalarından oluşmaktadır (Bkz. şekil 3.6).



Şekil 3.6 - PUKÖ Döngüsü

Kaynak - Masaaki [MA], Kaizen, Brisa Yayını, 1994, s.60

Kalite iyileştirme, uzun zaman alan, inanç, süreklilik ve birlikte çalışma gerektiren zorlu bir uğraştır. Kalite iyileştirme faaliyetlerinin başarıya ulaşması, kalite kültürünün oluşturulması ve onun temel öğelerinin çok iyi anlaşılması ile mümkündür²⁰².

Sunulan hizmet veya ürün kalitesinin tatmin edici olup olmadığı hakkında son kararı veren müşteridir. Bu nedenle, müşteri kalite iyileştirme programının odak noktası olmak durumundadır.

Araştırmalar göstermektedir ki, bir hizmetten memnun olmayan bir kişi bu memnuniyetsizliğini ortalama 9-10 kişiye, hatta %13'ü 20'den fazla kişiye aktarmaktadır. Turizm sektöründe kişiler arası iletişimin, söylentilerin önemi şüphesiz ki imalat sektöründen daha fazladır. Çünkü, turistlerin hizmeti satın almadan önce kararlarını etkileyebilecek çok fazla kaynak yoktur. Düşük hizmet kalitesinin en önemli maliyeti, müşteriye kaybetmenin ve elde tutamamanın maliyetidir. 2374 müşteri arasında yapılan bir araştırmada kalitenin zayıf olması rakip işletmelere kaymada % 40'ı tarafından birinci neden olarak gösterilirken, fiyat ancak % 8'i tarafından birinci neden olarak gösterilmiştir²⁰³.

²⁰²) Bilal AK ve Erdal SARGUTAN, a.g.m., s.56 .

²⁰³) Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, " Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite ", Standard Dergisi, TSE Yayını, Mart 1996, s.111 .

Hizmet kalitesini iyileştirme hususundaki en büyük engellerden birisi, hizmetlerde standartlaştırmanın zor olmasıdır. Özellikle yoğun olarak insan gücüne bağlı hizmetlerde standartlaştırılmış hizmet kalitesi için yüzlerce insanın hergün aynı prosedürleri izlemesi gereklidir. Bununla birlikte, kaliteyi tesadüflere bırakmayıp, ayrıntılı kalite standartları oluşturan hizmet işletmeleri bulunmaktadır. Örneğin; Swiss Air tarafından kullanılan kalite standartları şöyle sıralanabilir²⁰⁴:

- Tüm telefonların % 90'ı 30 saniye içinde cevaplanır.
- Yolcuların % 90'ının Check-in işlemleri uçağın gelişinden itibaren 3 dakika içinde yapılır.
- Uçuşların % 80'i 15 dakikadan fazla gecikmez.
- Bagaj işlemleri 1. ve 10. yolcu arasında 10 dakikadır.
- Yemekler hakkındaki şikayetler % 3'den daha azdır.
- Personel hakkındaki şikayetler % 1'den daha azdır.

Yine bu doğrultuda Amerika'da faaliyet gösteren ve "Malcolm Baldrige" ulusal kalite ödülü sahibi "Ritz Carlton" oteller zinciri de yapmış oldukları hizmetlerde bazı temel prensipler belirlemişler ve bunu otellerinde uygulamaktadırlar. Bu temel prensipler şu şekilde belirtilmiştir²⁰⁵:

- İşletme amaçları bütün işgörenlerce sahiplenilip ve bu doğrultuda çaba gösterilir.
- Hizmetin üç basamağını teşkil eden (-müşterilerin sıcak ve içten karşılanması, müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi, saygı ve sevgi ile uğurlama-) hususlara tüm işgörenler dikkat eder.
- Tüm işgörenler, kendi pozisyonlarına ait olmak üzere "Ritz - Carlton"un standartlarının nasıl iyileştirilebileceğine dair çalışmaları belgeler.
- Her bir işgören, çalışma alanını, otelin amaçlarını ve stratejik planını benimseyip sahip çıkar.
- Tüm işgörenler, yerli ve yabancı müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini bilir ve bu doğrultuda hizmet ve ürün üretimine yönelir.

²⁰⁴) A.g.m., s.112.

²⁰⁵) G. Charles Partlow, " How Ritz - Carlton Applies "TQM", The Cornell H.R.A. Quarterly, Cornell University, 1993, s.18.

- Her bir işgören, müşteri şikayetlerini kendi üzerine alır, kabul eder ve çözüm yoluna gider.

- Telefon üç kez çalma sürecinde ve 20 saniye içinde müşteriyi tatmin edecek şekilde cevap verilir.

- Müşterilerle devamlı pozitif göz kontağı kurulur, gülümsenir ve uygun kelimelerle iletişim kurulur.

- Otelin dışında da bir temsilci gibi hareket edilir ve olumlu davranışlarda bulunulur.

- Kıyafetler çalışma alanına uygun ve temizdir.

Kalite maliyeti, kalitesizliğin maliyetidir. İşletmede kaliteye yönelik çalışmalar yapılırken, kalitenin olumlu özelliklerine önem verilmelidir. Kalitenin insan ve ürünle ilgili olarak olumlu özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür²⁰⁶:

İnsan

nezaket

saygı

ilgi

yardım severlik

doğruluk

dostça yaklaşım

özen - dikkatlilik

zamana uygunluk

güvenilirlik

üretkenlik

yaratıcılık

Ürünler

gerektiği gibi çalışma

dayanıklılık

güvenilirlik

uzun ömür

düşük maliyet

düşük ömür çevrimi maliyeti

düşük onarım maliyeti

kusursuzluk

sorunsuzluk

hatasızlık

güvenli

²⁰⁶) Rıdvan BOZKURT, " Hizmet Endüstrisinde Kalite ", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, (Özel Sayı), Ankara 1995, s.193.

yakınlık dürüstlük açıklık işbirliğine hazır olmak yeterlilik sakinlik inanılrlık etkililik uzmanlık sürekli tetikte olmak düşünceli olmak	kullanım talimatları standartlara uygunluk
--	---

Özellikle turizm işletmeleri içerisinde yer alan konaklama işletmelerinde, hizmet ve ürün kalitesinin iyileştirilmesi hususunda yapılabilecek başlıca çalışmalar şu başlıklar altında özetlenebilir²⁰⁷:

1. Modernizasyon.
2. Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi.
3. Personelin yönlendirilmesi.
 - a- Personel seçimi ve istihdamı.
 - b- Personelin eğitimi.
 - c- Personelin organizasyonu.
 - d- Yönelme ve motivasyon.
4. Etken ve çok yönlü bir kontrol sistemi oluşturmak.

1.8.1.2. Satın Alınan Ürünlerde Kalitenin Önemi

Turizm işletmeleri de sanayi işletmeleri gibi ürünler, ekipmanlar, parçalar, makinalar, enerji hizmetleri satın alırlar. Bir sanayi işletmesi bir ürün yapmak için ürün ve/veya hizmet satın alır. Diğer taraftan, bir turizm işletmesi de bir hizmet sunmak için ürün ve/veya hizmet

²⁰⁷) Fevzi OKUMUŞ, " Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet kalitesini Artırma Çalışmaları ", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, (Özel Sayı), Ankara, 1993, s.167.

satın alır. Aralarındaki fark, kalite karakteristiklerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, gerçek olan benzerlik satın alma işleminin her iki sektörde de olmasıdır.

Turizm işletmelerinin hassas olan özelliğinden dolayı, kaliteyi sağlamak için tedarikçileri ile yakın bir çalışma ilişkisi içerisinde olması gerekmektedir.

Turizm işletmelerinin satın alma bölümünün dikkat etmesi gereken hususlar kısaca şöyle sıralanabilir:

- Müşteri istekleri doğrultusunda yazılı özelliklere uygun olarak satın alma işleminin yerine getirilmesi.
- İstenilen özelliklere uygun mal ve hizmet satabilen tedarikçilerin tercih edilmesi.
- Tedarikçilerin, kalite güvenilirlik ve teslimat programına uygunluğu açısından incelenmesi.
- Temel gerekçe olarak kalitenin dikkate alınması.
- Tedarikçi işletmelerinde de etkili bir kalite kontrol sisteminin kurulu olduğunun gözlenmesi.
- Tedarikçi işletmeden spesifikasyonlara uygun çalıştığının kanıtlanmasının istenmesi.
- Girdi muayenesini azaltmak için tedarikçi işletmenin kanıtlarının kullanılması.
- Tedarikçi işletmelerle ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili sorunların tartışılabileceği zeminin hazırlanması.

Turizm işletmeleri, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin tedarikçisi aracılığı ile istenen niteliklerde karşılanacağından emin olmalıdır. Ayrıca, kendi personelinin işlerini kalite gerekliliklerine uygun olarak yapacağından da emin olmak zorundadır. Çünkü, ikisinden birinin istenen şekilde olması toplam kalitenin sağlanması bakımından yeterli olmamaktadır.

1.8.1.3. Turizm İşletmelerinde Sıfır Hatanın Önemi

Turizm işletmeleri ürün ve hizmet sunumlarında sıfır hatayı yakalamalıdır. Çünkü, sanayi işletmelerine nazaran turizm sektöründe yapılabilecek bir hatanın giderilmesi oldukça zordur. Örnek olarak, konaklama işletmeleri açısından fazla rezervasyonun (over-booking) yapılması veya önemli bir ziyafet tarihinde aksaklık yapılması gösterilebilir.

Hatalar için kabul edilebilir bir düzey belirlememek gerekir. Bu şekilde bir belirlemenin olması durumunda, bir o kadar hatanın kabul edilmesi demektir ki, bu durum doğrudan müşterisi ile ilişki içerisinde olan turizm işletmeleri için kabul edilemez bir husustur. İşletmeler kayıp zamanlar için de kabul edilebilir bir düzey belirlememelidir. Maliyeti yüksek gecikmelere, boşa geçen zamanlara ve gereksiz yere harcanan zamanlara prim vermemelidir. Hedefin sıfır zaman kaybı olması gerekmektedir. Sıfır hata yaklaşımı "ilk seferinde ve doğru bir şekilde yapma" (make it right the first time) yaklaşımı olarak da ele alınmaktadır²⁰⁸.

Alışlagelmiş "hatalıyı ayıklamak" metodu, yerini ilk seferinde doğruyu yapmak anlayışına bırakmıştır ki, bu anlayışın turizm işletmeleri açısından önemi çoktur. Çünkü turizm sektöründe, ürünün yanı sıra çoğunlukla, zaman satışının söz konusu olmasından dolayı hatanın giderilmesi imkansızdır. Çünkü, zamanı geri getirmek mümkün değildir. İlk seferinde doğru yapmak anlayışı, işletmenin ürün ve hizmetlerindeki kaliteyi artıracak gibi, hata yapılan ürün ve hizmetlerden kaynaklanan maliyeti düşüreceğinden, finansal yapının güçlenmesini sağlayacaktır²⁰⁹.

İlk seferinde doğruyu yapmanın tek yolu, insana yatırım yapmaktan geçmektedir. İnsana yapılacak yatırım, onlara kalite bilincini yerleştirmek şeklinde olacaktır. Kendi işini yaparken işinin kalitesini ön planda tutan bir çalışan ve daha sonraki aşamalarda devreye giren bu anlayış ve bilinçteki kişiler hangi sektörde olursa olsun, sonuçta hatasız ve kaliteli üretim yapacaklardır.

Sıfır hata, sadece son ürünlerde hiç bir kusur olmaması anlamını taşımamaktadır. Sıfır hata faaliyeti, ürünün her aşamasını, üretim, pazarlama ve yönetim sürecinin tüm aşamalarını kapsamalıdır. Sıfır hata, ara düzeltmeler ve hatası olmayan bir ürünün üretimine yöneliktir. Bu anlayışa göre, zamanında hizmete sunulmamış bir otel odası veya bir yemeğin en iyi niteliklere sahip olmaları dahi değerlerinden kayıplara neden olacaktır. Bu nedenle, sıfır hata hatasızlık anlamına gelmektedir.

²⁰⁸) I. Mendeş PEKDEMİR, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayını, İstanbul 1992, s.16.

²⁰⁹) Ümit CİMTALAY, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Ortamı ve Kültürünün Tesis Edilmesi", *Standard Dergisi*, TSE Yayını, Mart 1996, s.31.

1.8.1.4. Kaliteyi Oluşturacak Unsurları Bir Araya Getirme

Bir işletmede kaliteyi sağlayacak hususları Dr. W. Edwards Deming 14 ilke ile belirlemeye çalışmıştır. Bu ilkeler²¹⁰:

- İşletmenin, ürün ve hizmetin sürekli geliştirilmesine yönelik amaçlarını açıklayan bir bildiri hazırlayın ve tüm işgörenlere bunu dağıtın. Yönetim bu bildiriye bağlılığını sürekli olarak göstermelidir.

- Yeni felsefe tüm işgörenlerce öğrenilmeli.

- Maliyetlerin azaltılması ve prosesin geliştirilmesi için, kontrol sisteminin amacını iyi anlayın.

- Sadece fiyat etiketleri bazında işgöreninizi ödüllendirmeyi bırakın.

- Planlama, üretim ve hizmetteki her süreci daima durmaksızın iyileştirin.

- Eğitimi kurumsallaştırın.

- Önderliği öğretin ve kurumsallaştırın.

- Korkuyu işletmeden çıkarın. İşletme içinde güven ve kabul edilebilir bir yenilik ortamı oluşturun.

- İşletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda takımlar, gruplar, personel ve yönetim kademelerinin çabalarını optimize edin. Aradaki engelleri kaldırın.

- İşgörenleri zorlamaktan, onlara sloganlar ve sayısal hedefler vermekten uzak durun.

- Üretim için sayısal hedefleri ortadan kaldırın. Onun yerine geliştirme metodlarını öğrenin ve kurumsallaştırın. Hedeflerle yönetimi bırakın. Onun yerine prosesin yeterliliğini ve nasıl geliştirilebileceğini öğrenmeye gayret edin.

- İnsanları işçilik gururundan yoksun bırakan engelleri kaldırın.

- Herkesi eğitim ve kendisini geliştirme konularında teşvik edin.

- Değişimi başarmak için, işletmedeki herkesi harekete geçirin.

Belirtilen bu ilkeler kendi aralarında sınıflandırılır ise; kaliteyi sağlayan hususları şu başlıklar altında özetlemek mümkündür:

- Yönetim

- Nezaket

²¹⁰) Rafael AGUAYO, Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.28-29.

- Psikoloji
- İstatistik
- Ekonomi
- Süreçler ve sistemler
- Zaman

Bu belirtilen hususlardan birinin bir diğerine üstünlüğünün olduğuna inanılması o işletme için kayıptır. Bu hususları tek bir çerçeve içinde düşünmek ve yorumlamak yanlış olur. Örneğin, psikoloji yalnızca bir kaç işgören sorunu ile uğraşmak değildir. Psikolojinin kaliteyi sağlamadaki etkinliğini hem işgören, hem müşteri hem de işletme tepe yönetimi açısından incelemek ve yorumlamak gerekmektedir. Sadece birisinden istenen sonucun elde edilmesi, toplam kaliteyi sağlamaya yetmemektedir.

Kalite, pazar ve kazanç demektir. Ancak, toplam kalite mutfaktan çıkan yemeğin lezzetli olmasını yeterli bulmamaktadır. O işletmede yaşayanların huzur içinde, saygı ve sevgiye bağlı katılımcı bir ruh taşımalarını öngörür. İşletmedeki tüm işgörenler, kalitenin değeri ve önemine inandırılmalı, bu yönde motive edilmeli, eğitilmeli ve kalite iyileştirmeyi sürekli olarak ilke edinmelidirler.

Kaliteyi sağlamaya yönelik, daima veri toplanmalı, araştırmalar yapılmalı, işgören, müşteri ve tedarikçiler ile görüşmeler yapılmalı ve sorunlar belirlenmeli, bu doğrultuda önlemler alınmalıdır. Üst yönetimin kaliteye olumlu yaklaşımı işgörenleri daha iyi ürün ve daha iyi hizmet sunulması doğrultusunda yönlendirecektir. Bir hizmeti sunan işletme o hizmetin kalitesinden sorumludur. Bu nedenle işletme yöneticisi, müşterinin yanında bekleyen görevlisinin mükemmel bir servis sunacağından emin olmalı ve bunu sağlamak için gereken zemini hazırlamalıdır..

Konaklama işletmesine (otel, motel vs.) gelen müşteri, nezaretçi, yönetici yada işletme sahibi ile muhatap olmaz. Müşteri kendisine hizmeti sunan resepsiyon memuru, servis personeli vb. işgörenlerle karşı karşıyadır. Müşteri için kalite ya da kalitesizlik performansını yönetim değil, o anda hizmeti sunan resepsiyon memuru veya servis personeli belirleyecektir.

İşletme yönetimi, işgörelere, hatalar, kusurlar, boşa geçen zamanlar ve uygun olmayan davranışlarla ilgili kabul edilebilir performans düzeylerinin sıfır olması gerektiğini duyurmalıdır. Bu hedeflere uyum sağlayamayanlar istihdam edilmemelidir. İşe yeni girenler için oryantasyon

eğitimleri uygulanmalıdır. Yönetim eğer niteliksiz insanları işe alır ve gereken eğitime tabi tutmaz ise, kalitedeki başarıyı yakalayamamanın sonucunu kendisinde aramalıdır.

Kalite iyileştirme programının başlatılması ve korunması esas olarak insanlarla değil, insanlar arasındaki ilişkilerle ilgili bir sorundur. İnsanlar, teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip çalışması için gereken konularda bilgi sahibi değillerse, en mükemmel organizasyon şeması bile, bir işe yaramayacaktır. İnsanların zihniyeti değiştirilmeden organizasyonun değiştirilmesi başarısızlık getirecektir. Kısacası, başarıyı sağlayacak olan, işletmede yerleşen kalite kültürü bilincidir.

1.8.2. Kalite İyileştirme Teknikleri

1.8.2.1. Pareto Diyagramı

Pareto diyagramı bir olayın grafik yardımıyla gösterilmesi ve karşılaşılan sorunun kaynağını oluşturan temel nedenin kantitatif bir analizidir²¹¹. Bununla birlikte, değişik sayıdaki önemli nedenleri, daha az önemde olan nedenlerden ayırmak için yararlanılan bir metoddur²¹².

Pareto diyagramının yapılabilmesi için yerine getirilmesi gereken evreler şu şekilde belirtilebilir:

- Verilerin toplanması.
- Verilerin sınıflandırılması.
- Grafiğin çizilmesi.

Verilerin toplanmasında rakamsal veriler ve bilgiler tablolar aracılığı ile elde edilir. Örneğin; bir otel işletmesinin restoran bölümünde görülen, hatalı yemek siparişi alımlarının azaltılmasının düşünüldüğünü varsayalım. Burada yapılacak ilk iş, hatalı sipariş alımlarını azaltabilecek verilerin belirlenmesidir. Hataya sebep olabilecek hususları bir tablo üzerinde gözlem altında tutmak mümkündür (Bkz. Tablo 3.4).

²¹¹) Ülkü DİCLE, " Kalite Kontrol Çevrimleri ", SEGAM, Ankara, Mart 1984, s.14 .

²¹²) İsmail EFİL, a.g.e., s.112 .

Tablo 3.4 Veri Toplama Tablosu

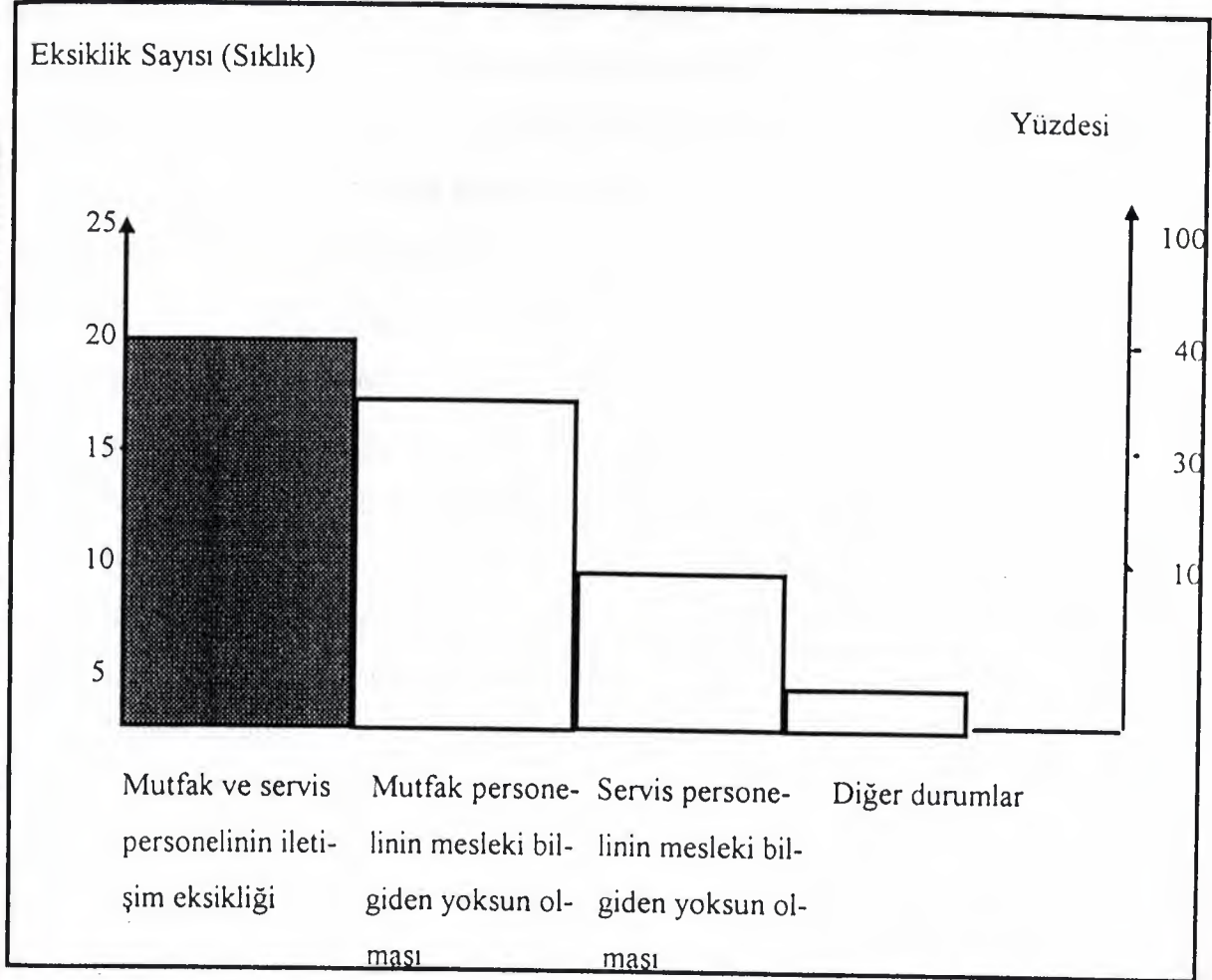
EKSİKLİK	SIKLİK (Hata sayısı)
Mutfak ve servis personelinin iletişim eksikliği	
Servis Personelinin mesleki bilgiden yoksun olması	
Mutfak personelinin mesleki bilgiden yoksun olması	
Diğer durumlar	

Verilerin sınıflandırılmasında, elde edilen veriler en büyük değerden en küçüğe doğru sınıflandırılır. Bu ayrımlar yüzde ile ifade edilir (Bkz. Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Veri sınıflandırma tablosu

EKSİKLİK	SIKLİK	%	KÜMÜLATİF %
Mutfak ve servis personelinin iletişim eksikliği	20	40	40
Servis Personelinin mesleki bilgiden yoksun olması	10	20	60
Mutfak personelinin mesleki bilgiden yoksun olması	18	36	96
Diğer durumlar	2	4	100
TOPLAM	50		

Grafiğin çizilmesinde, elde edilen rakamlar bir diyagram üzerine yerleştirilir. Yatay eksen de hataya sebep olan hususlar, dikey eksen de hataya sebep olan hususlar yüzdeleri ve rakamsal verileri gösterilerek pareto grafiği elde edilir (Bkz. Şekil 3.7).



Şekil 3.7. Pareto Grafiği

Pareto diyagramı az sayıdaki önemli sorunu, çok ama önemsiz sorunlardan ayırma tekniğidir. Tamamlanmış analiz, sütunları çoktan aza doğru düzenlenmiş grafik formunda çizilir. Her sütun değişik bir sorunu temsil eder. En uzun sütun sol baştadır ve ilk önce çözümlenecek olanda odur.

1.8.2.2. Sebep - Sonuç Diyagramı

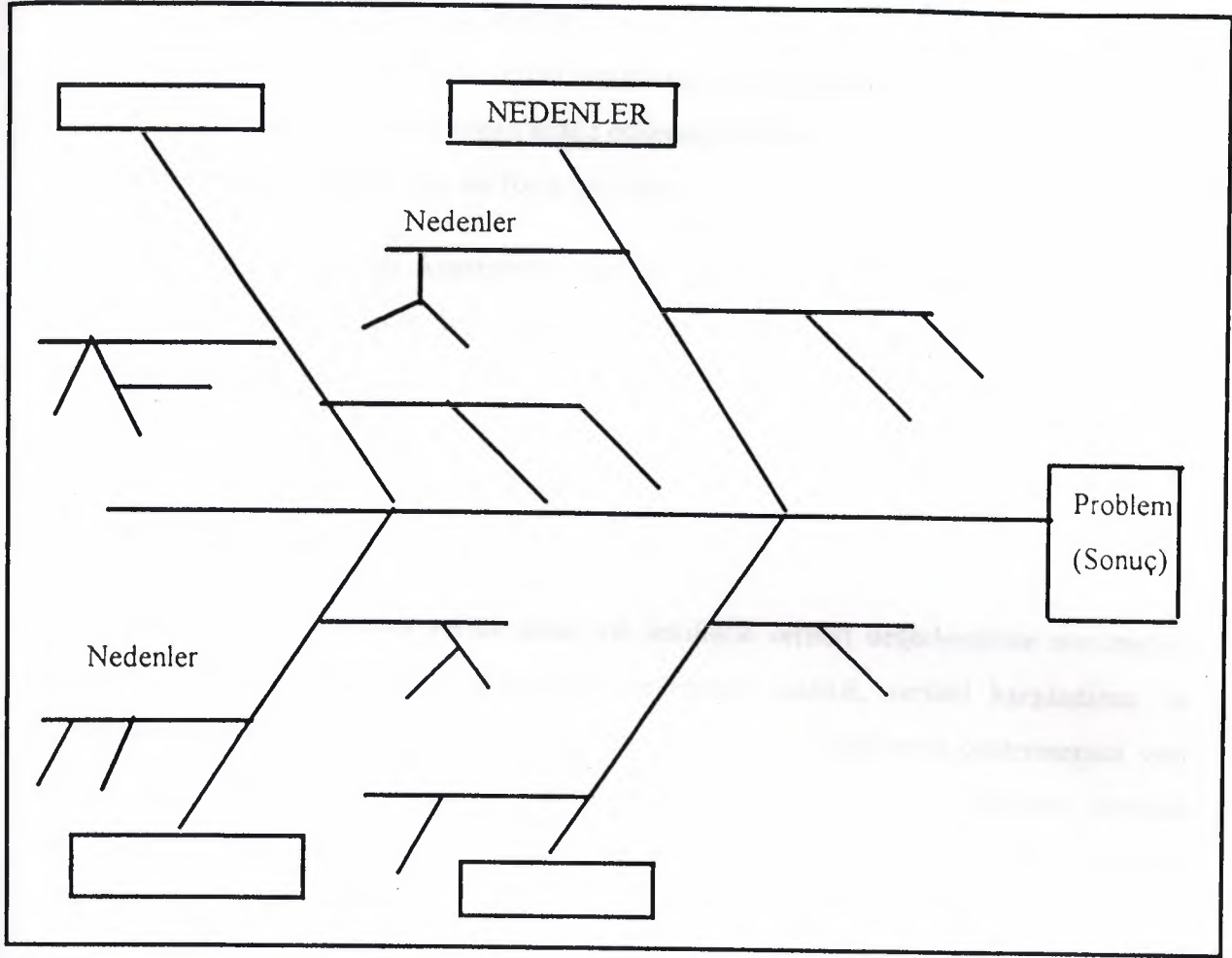
Sebep - sonuç diyagramı, doğru düşünme ve verilen bir sonuç (mesela kalite karakteristiklerindeki değişimler) ile muhtemel sebepleri arasındaki ilişkilerin görülmesi için kullanılan bir araçtır. Görüntü, bir balık kılçığına benzeyecek şekilde, potansiyel sebepler ana gruplara ayrılır. Bundan dolayı bu araç "Balık Kılçığı Diyagramı" olarak da bilinir²¹³.

Sebep - sonuç diyagramında problemin içine yazıldığı bir kutu en sağda yer alır (sonuç). Soldaki köşegenlere mümkün olan nedenler kategorilere ayrılarak yazılır (Bkz. Şekil 3.8).

Bir sebep - sonuç diyagramı yapılmak istendiğinde ele alınacak birkaç fikir listesini şu şekilde düzenlemek mümkündür:

- Problemi (sonuç) doğuran ve doğuşunda etkili olan unsurlar nelerdir?
- Bireyleri zor durumda bırakan ve hata yapmalarına neden olan hususlar nedir?
- İyi işleyen bazı şeylerin ortaya çıkmasında sürecin fonksiyonu nedir?
- Süreçle ilgili özel durumlar ve işleyiş kuralları nedir?
- Üretim faktörlerinin durumu nedir?
- Eğitim durumu.
- İşgören değişim oranı.
- Ekipmanlar ve personelin yeri.
- Çevrenin üretim faktörleri üzerindeki etkisi.
- Zaman faktörü.
- İşletmede haberleşme süreci.
- Hatalar niçin ve nasıl oluyor?
- Sorunun ortaya çıktığı zamanı belirtmek.

²¹³) TS. ISO 9004-4 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları, TSE Yayını. Ankara, Mart 1996, s.11.



Şekil 3.8 - Sebep - Sonuç Diyagramı

1.8.2.3. Veri Toplama Formu

Veri toplama, problemlerin çözümünün her aşamasında yerine getirilmesi gereken faaliyettir. Veri toplama, olayların bilinmesine yönelik bir süreçtir. Veri toplama yöntemi ile bir problemin çözümü için gerekli bilgilerin hepsi bir araya getirilir²¹⁴. Veri toplama formu, veri toplama ve kaydetmek için bir şablondur. Uygun bir metotla veri toplamayı destekler ve analizi kolaylaştırır.

²¹⁴) İsmail EFİL, a.g.e., s.118.

Veri toplama tekniğinin işleyişi ise şu şekilde belirtilebilir²¹⁵:

- Veri toplamadaki özel amaç belirtilir.
- Amaca ulaşmak için gereken veriler tanımlanır (sorular sorulur).
- Verilerin nasıl ve kim tarafından analiz edileceği belirtilir.
- Verilerin kaydedilmesi için bir form hazırlanır.

Veri toplama tekniği konusunda, turistik restoran ve otellerde sunulan ürün ve hizmetlere müşterilerin bakışını değerlendirmek ve bu doğrultuda gerekli tedbirlerin alınması için yapılan anketleri örnek olarak göstermek mümkündür.

1.8.2.4. Histogram

Histogram, sözlü anlatım yerine daha çok şekillerle verileri değerlendirme metodudur. Histogramdan faydalanma, çeşitli konuların özetlenmesi, analizi, verileri karşılaştırma ve düzensizlikleri gösterme şeklinde olabilir. Histogram verilerin dağılımını göstermesinin yanı sıra, bir verinin herhangi bir değerinin tekrar etme durumunu da gösterir. Böylece sorunun nedenleri net olarak sergilenmiş olur²¹⁶. Daha açık bir ifade ile histogram, ölçülmekte olan bir şeyin dağılımını gösteren grafikdir.

Histogram oluşturmada izlenmesi gereken süreç şu şekilde özetlenebilir²¹⁷:

- Sınıf sayısını belirleme (tablo).
- Birimleri belirleme (sınır belirlemesi)
- Basamakları belirleme.
- Toplama füyünü düzenleme.
- Histogramları çizme.

²¹⁵) TS ISO 9004 - 4, a.g.e., s.8.

²¹⁶) İsmail EFİL, a.g.e., s.142.

²¹⁷) A.g.e., s.142.

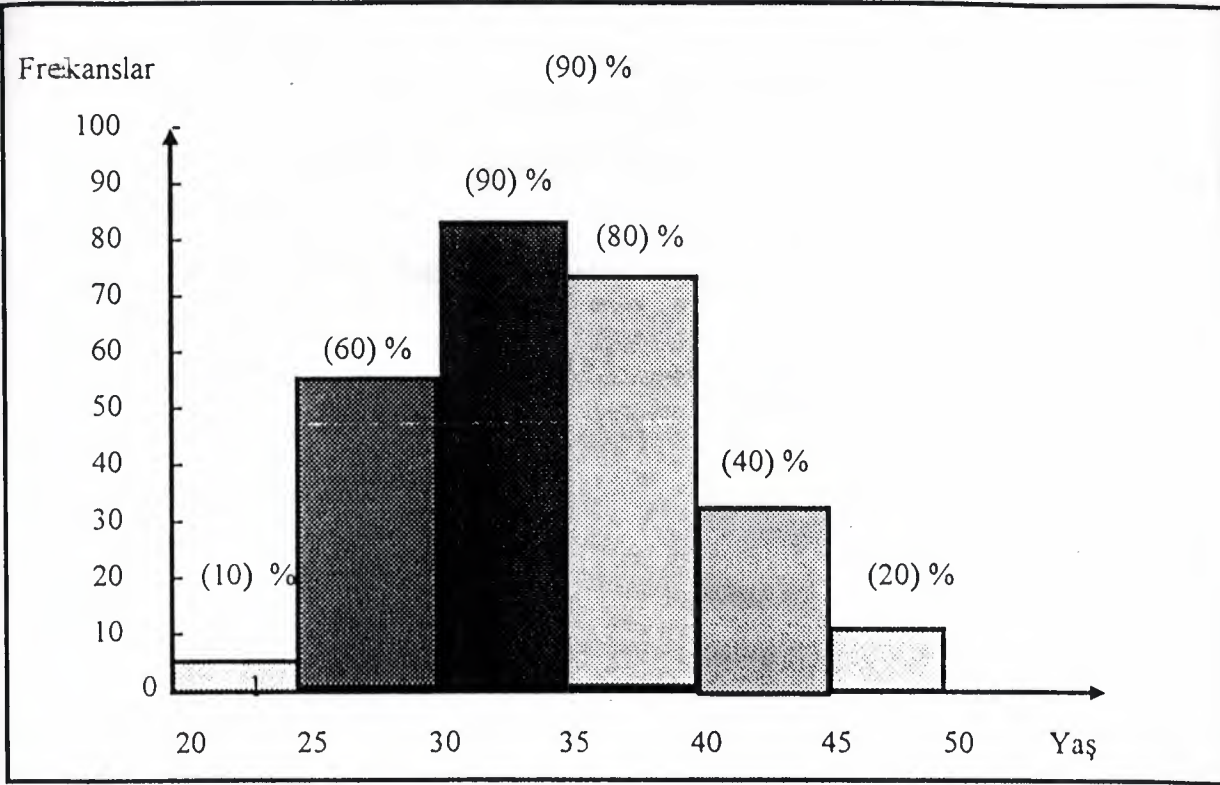
Örneğin, X otel işletmesi, Y seyahat acentası tarafından gönderilen turistlerin yaş dağılımlarını değerlendirilerek ürün karmalarını gözden geçirmeyi düşünmektedir. Bu doğrultuda; bir yıl içinde gönderilen 300 turistin yaş dağılımını histogram yardımıyla değerlendirelim. Bu örnekte sınıf sayısı 6 olarak belirlenmiş ve sınıf fasılası (boyutu)'da 5 olarak

bulunmuştur. (Sınıf fasılası = $\frac{\text{En büyük veri} - \text{En küçük veri}}{\text{Sınıf sayısı}}$).

300 turistin yaş dağılımı ise:

<u>Yaş Aralığı</u>		<u>Frekanslar</u>
20	24	10
25	29	60
30	34	90
35	39	80
40	44	40
45	49 ve yukarısı	20
		300

Bu veriler bir föy üzerinde aşağıdaki gibi düzenlenip histogram çizimleri yapılabilir.



Şekil 3.9 - Frekans - Yaş Grafiği

1.8.2.5. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, kalite iyileştirme amacıyla, problemlerin mümkün olan çözümlerini ve potansiyel fırsatları tanımlamak için kullanılır²¹⁸.

Herkesin fikrinin açıklığa kavuşturulması amacıyla uygulanan tekniğe "beyin fırtınası" demek mümkündür. Beyin fırtınası iki aşamadan ibarettir²¹⁹. Bunlar:

- İlk aşamada çok sayıdaki düşünce ve bu düşüncelerin kalitesine bakılmaksızın araştırılır.
- İkinci aşamada düşünceler kalitesi bakımından gruplandırılır.

²¹⁸) TS - ISO - 9004-4, a.g.e., s.10 .

²¹⁹) İsmail EFİL, a.g.e., s.104 .

Beyin fırtınasının başlıca ilkeleri ise şu şekilde belirtilebilir:

- Ortaya konulan düşünceler kesinlikle tenkit edilmemelidir.
- Hiçbir düşünce ilk başta tartışılmamalıdır.
- Ortaya konulan fikirden tereddüt edilmemeli ve hoş gitmeyecek fikir olsa da kişiler, tepki göstermemelidir.
- Herkes birbirinin düşüncesine kulak vermeli, çünkü, bu düşünceden hareketle başka bir düşünce belirtilebilir.
- İstenmeyen hareket ve tutumlarda bulunmamak gerekir.
- Bütün düşünceler yazıya dökülmelidir.
- Düşünceler isim belirtilmeden ortaya konulmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Diğer bazı ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de bir çok turizm işletmesi "Toplam Kalite Yönetimi" uygulama çalışmalarını başlatmış bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak, çeşitli toplam kalite yönetimi uygulamaları ortaya çıkmakla birlikte; henüz bu uygulamaların ne derece başarılı olduğu konusunda yeterli bir değerlendirme yapılabildiğini sağlayacak bilgi birikimi oluşmamıştır. Bu nedenle çalışmanın amacı, işletmeyi toplam kaliteye yönlendirmede yöneticilerin yaklaşımı, üst yönetim ve yönetim kademelerinin işletme içinde toplam kaliteyi nasıl yönlendirdikleri ile ilgili olarak işgörenlerle iletişim, politika ve stratejileri nasıl belirlediği gibi hususları incelemektir.

Bununla birlikte; bir diğer amaç ise, kalite kavramının nasıl anlaşıldığı, kalite iyileştirme faaliyetlerinde yönetimin sorumluluk anlayışının ve uygulanan kalite iyileştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek. Kalite iyileştirme çabalarının sonuçlarını tesbit etmek. Genelde sanayi işletmelerinde kullanılan ve başarı elde edilen "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışının, turizm işletmelerinin yönetiminde de etkin bir rol oynayabileceğini vurgulamak ve turizm işletmelerinin rekabet güçlerini artırıcı bir yönetim anlayışı olarak kullanılabileceğini işletmelerin bilgilerine sunmak, çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Turizm gelirleri, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik dengeleri için çok önemlidir. Bu nedenle, turizm sektöründeki gelişmelerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Ülkemiz açısından bakıldığında turizm gelirlerinin ihracat gelirleri içerisindeki payı % 25.8 civarındadır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle (1997), G.S.M.H. içindeki payı ise % 3.2 olup, önemsenecek bir dilimi teşkil etmektedir.

Yine aynı dönem itibariyle, ülkemiz turizm sektörünün konaklama iş kolundaki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel sayısı 92, yatak sayısı ise 54014'dür. Otel işletmeleri içerisinde yatak sayısı bakımından sahip olduğu oran % 24 civarındadır. Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına yaklaşık bir kişinin istihdam edildiği düşünüldüğü takdirde araştırmanın önemi kendisini gösterecektir.

Türkiye ekonomisinin lokomotifi ve en önemli gelir getirici sektörlerinden birisi de turizmdir. Bu nedenle, ülkemiz insan kaynaklarının önemli bir bölümünü istihdam eden, iç ve dış pazarlarda serbest rekabet şartlarına uyum sağlamak veya rekabet gücünü artırabilmek için, kalite iyileştirme çalışmaları başlatılmış durumdadır.

Bu amaçla araştırmaya, turizm sektörü yöneticilerini temsilen Turizm Bakanlığı tarafından işletme belgesi verilmiş olan, diğer konaklama işletmelerinin de özelliklerini fazlasıyla bünyesinde bulunduran beş yıldızlı otel işletmesi ve bunların yöneticileri dahil edilmiştir. Bu doğrultuda, işletmelerin "Toplam Kalite Yönetimi" uygulamalarını inceleyen anket formları 92 beş yıldızlı otel işletmesinin yöneticilerine posta aracılığı ile gönderilerek cevaplamaları istenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak "anket" tercih edilmiştir. Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin "Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarını" inceleyen anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, işletme ve anketi cevaplayacak olan yöneticilere yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise, işletmelerin " Toplam Kalite Yönetim " uygulamaları çerçevesinde; işletmelerin kaliteye bakışları, kaliteyi tanımlama, kalite iyileştirme süreci içinde yapılan çalışmalar, yapılan bu çalışmaların işletmeye kazandırdıkları, kalite ve stratejileri., bunun yanı sıra, özellikle üst yönetimin bu uygulamalara yaklaşımı incelenmeye çalışılmış ve bu hususlara ilişkin sorular sorulmuştur.

4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırma için gönderilen 92 anket formundan cevaplandırılarak elimize ulaşan 78 geçerli form değerlendirmeye alınmıştır. Bu sayı araştırma kitlesinin % 84,7'sini temsil etmektedir.

Toplanan anket formlarındaki tüm cevaplar öncelikle alfanumerik sistemden numerik sisteme dönüştürülerek kodlanmış ve bilgisayara yüklenmiştir. Bilgisayarda " SPSS " istatistik programına yüklenerek oluşturulan veri tabanından sorulara verilen cevapların genel dağılımları alınmış, daha sonrada bu dağılımlara göre çeşitli analizlerde bulunulmuştur. Bilgisayara yüklenmiş olan veri tabanı aracılığı ile çeşitli analizlerin yapılmış olmasına rağmen sadece anlamlı sonuçlar ifade eden dağılımlar tablolar halinde verilmiş ve açıklamalarda bulunulmuştur.

İşletme ve yöneticilere ilişkin bilgiler.

Tablo 4.1 - İşletmelerin Sektörel Dağılımları

SEKTÖR	İŞLETME SAYISI	YÜZDE (%)
Kamu	4	5.1
Özel	74	94.9
TOPLAM	78	100

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan 78 işletmenin 4’ü kamu (% 5.1), 74’ü ise özel sektör (% 94.9) işletmesidir.

Tablo 4.2 - İşletmelerin Sermaye Durumu

İŞLETME SERMAYESİNİN DURUMU	İŞLETME SAYISI	YÜZDE (%)
Yerli	46	59.0
Yabancı	3	3.8
Karma	6	7.7
Cevapsız	23	29.5
TOPLAM	78	100

Tablo 4.2’deki verilerden de anlaşılacağı gibi, anket çalışmasına katılan otel işletmelerinin sermayelerini ağırlıklı olarak yerli kaynaklar oluşturmakla (%59.0) birlikte, bazı işletme yöneticilerinin sermaye durumlarını belirtmek istemedikleri (%29.5) gözlenmiştir.

Tablo 4.3 - Yöneticilerin Konumlarına Göre Dağılımı

YÖNETİCİLİK KONUMU	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Yönetim Kurulu Başkanı	1	1.3
Genel Müdür	4	5.1
Genel Müdür Yardımcısı	21	26.9
Diğer	52	66.7
TOPLAM	78	100

Anketin üst yazısı otel işletmelerinin en üst düzey yöneticilerine hitap etmekle birlikte anketi cevaplama işinin farklı düzeylerdeki yöneticiler tarafından da yerine getirildiği anlaşılmıştır.

Tablo 4.3’de “Diğer başlığı altında gösterilen kısmı oluşturan yöneticilerin çoğunluğunu, İnsan Kaynakları Yöneticileri , Halkla İlişkiler Bölümü Yöneticileri ve Yiyecek İçecek Bölümü Yöneticilerinin oluşturduğu görülmüştür.

Ankete katılan yöneticilerin ağırlıklı yaş grubunun % 60’lık bir oranla 32 - 36 yaşları arasındadır. Bunun yanısıra, ankete katılan yönetici grubunun % 20.52’sini Lise Mezunu, % 79.48’ni ise Üniversite Mezunu oluşturmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin uzmanlık alanlarının % 37’ si İnsan Kaynakları Yönetimi, % 42’si İşletme - İktisat, % 21’inin ise Turizm İşletmeciliği olduğu anlaşılmıştır.

Ankete katılan yöneticilerin iş tecrübelerinin süresi ile ilgili soruya verilen cevaplarda ağırlıklı olarak iş tecrübesinin % 63.27 ile 12 - 16 yılları arasında olduğu görülmektedir. Yine ankete katılan yöneticilerin yöneticilikteki tecrübeleri ise, ağırlıklı olarak % 58.6 ile 4 -6 yılları arasında dağılım göstermektedir.

Otel İşletmelerindeki Toplam Kalite Yönetim Anlayışı

Tablo 4.4 - Beş Yıldızlı Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kalite Tanımları

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
1. Standartlara ve Şartnamelere Uygunluk	22	28.2
2. Ürün veya Hizmetin Kullanıma Uygunluğu	16	20.5
3. Tüketicinin İhtiyaçlarını Karşılama ve Memnun Etme	40	51.3
4. Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi, işletmelerin önemli bir çoğunluğu (51.3) kaliteyi tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama ve memnun etme olarak anlamaktadır.

Tablo 4.5 - Üst Düzey Yöneticilerin Kalite İyileştirmede Yerine Getirmesi Gereken Fonksiyonların Önem Sırasına Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
1. Hizmetlerin Müşteri Memnuniyetini Sağlayacak Şekilde Yapılmasını Sağlamak	27	34.6
2. Görev ve Sorumlulukları Açık ve Net Olarak Belirlemek	11	14.1
3. Her Zaman İçin Doğru Ürünü ve Hizmeti Yapmak ve Sonuçta Hatasız Mal ve Hizmet Üretimini Sağlamak	22	28.2
4. İnsan Kaynaklarını İyi Değerlendirip Yönetmek	18	23.1
5. Diğer	-	-
TOPLAM	78	100



İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
1. Hizmetlerin Müşteri Memnuniyetini Sağlayacak Şekilde Yapılmasını Sağlamak	14	17.9
2. Görev ve Sorumlulukları Açık ve Net Olarak Belirlemek	21	26.9
3. Her Zaman İçin Doğru Ürünü ve Hizmeti Yapmak ve Sonuçta Hatasız Mal ve Hizmet Üretimini Sağlamak	28	35.9
4. İnsan Kaynaklarını İyi Değerlendirip Yönetmek	15	19.2
5. Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
1. Hizmetlerin Müşteri Memnuniyetini Sağlayacak Şekilde Yapılmasını Sağlamak	17	21.8
2. Görev ve Sorumlulukları Açık ve Net Olarak Belirlemek	25	32.1
3. Her Zaman İçin Doğru Ürünü ve Hizmeti Yapmak ve Sonuçta Hatasız Mal ve Hizmet Üretimini Sağlamak	15	19.2
4. İnsan Kaynaklarını İyi Değerlendirip Yönetmek	21	26.9
5. Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde, “Kaliteyi iyileştirmek için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli fonksiyon” önem sırasına göre Tablo 5’de görülmektedir. Bu verilere göre birinci derecede, “ Hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde yapılmasını sağlamak”, İkinci derecede, “Her zaman doğru yapmak ve sonuçta hatasız mal ve hizmet üretimini sağlamak”, üçüncü derecede ise, “Görev ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlemek” olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6 - Otel İşletmelerinde Kalite Sapmalarına Karşı Uygulanan Kontrol Sistemlerinin Dağılımı

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
1. İşgören Kontrolü	6	7.7
2. Nezaretçi Kalite Kontrolü	8	10.3
3. Nihai Kalite Kontrolü	26	33.3
4. İstatiksel Kalite Kontrolü	12	15.4
5. Toplam Kalite Kontrolü	25	32.1
6. Diğer	-	-
7. Her Hangi Bir Önlem Uygulanmamaktadır	1	1.3
TOPLAM	78	100

Tablo 4.6’da anket çalışmasına katılan otel işletmesi yöneticilerine kalite sapmalarına karşı ne tür önlemlerin alındığı sorusuna verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Buna göre, işletmelerin öncelikle % 33.3’lük bir oranla “Nihai Kalite Kontrol, % 32.1’lik bir oranla ise “Toplam Kalite Kontrol” yöntemlerinin uygulandığı tesbit edilmiştir.

Tablo 4.7 - Yöneticilerin İşgörenleri Düşüncelerini İfade Edebilmeye Teşvik Etme Durumları

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	71	91.0
Hayır	7	9.0
TOPLAM	78	100

Tablo 4.7’de araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 91 gibi büyük bir çoğunluğunun işgörenlerinin düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanıdıkları görülmektedir.

Tablo 4.8 - Yöneticilerin Kademelerine Göre Çalışanları Düşüncelerini Daha Çok İfade Etmeye Teşvik Etme Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Aşçılar	8	8.3
Garsonlar	11	11.4
Büro Personeli	3	3.1
Departman Şefleri	20	20.8
Tüm Çalışanlar	54	56.2
TOPLAM	96	100

Tablo 4.8’de işletme yöneticilerine sorulan hangi kademedeki işgörenlerin düşüncelerini ifade etmeye teşvik ediyorsunuz sorusuna verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Bu verilere göre işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun % 56.2 “Tüm çalışanların” düşündüklerini ifade edebilmelerine imkan tanıdıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9 - Yöneticilerin Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
EVET	18	23.1
HAYIR	60	76.9
TOPLAM	78	100

Tablo 4.9’da anket çalışmasına katılan otel işletmelerinde kalite iyileştirme ekibi oluşturan ve oluşturmayanların dağılımı görülmektedir. Buna göre, işletmelerin 76.9’unda kalite iyileştirme ekiplerinin oluşturulmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10 - İşletmelerin Kalite İyileştirme Ekiplerini Oluşturma Sürecine Göre Dağılımı (Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturan Otel İşletmeleri)

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
1 - 12 ay	11	61.1
1 - 3 yıl	4	22.2
1 - 5 yıl	1	5.5
5 yıl ve fazlası	2	11.1
TOPLAM	18	100

Tablo 4.10'da otel işletmelerinin yöneticilerine sorulan kalite iyileştirme ekiplerinin ne kadar süredir bulunduğuna yönelik soruya verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Anket çalışmasına katılan otel işletmelerinin % 23.1'inin kalite iyileştirme ekibinin bulunduğu tablo -9'da belirtilmektedir. Buna göre, kalite iyileştirme ekipleri kuran otel işletmelerinin % 61.1'inin 1 - 12 ay, % 22.2'sinin ise 1 - 3 yıl olarak belirtmişlerdir.

Tablo 4.11 - Kalite İyileştirme Ekiplerinin İşletmelere Sağladığı Faydaların Önem Sırasına Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Verimlilik Artışı	2	11.1
Kalitede İyileşme	5	27.7
Hataların Azalması	3	16.6
Müşteri Memnuniyeti	6	33.3
Problemlerin Azalması	1	5.5
Maliyetlerin Düşmesi	1	5.5
İş Tatminini Sağlaması	-	-
Diğer	-	-
TOPLAM	18	100



İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Verimlilik Artışı	1	5.5
Kalitede İyileşme	4	22.2
Hataların Azalması	5	27.7
Müşteri Memnuniyeti	4	22.2
Problemlerin Azalması	3	16.6
Maliyetlerin düşmesi	-	-
İş Tatminini Sağlaması	1	5.5
Diğer	-	-
TOPLAM	18	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Verimlilik Artışı	5	27.7
Kalitede İyileşme	3	16.6
Hataların Azalması	2	11.1
Müşteri Memnuniyeti	4	22.2
Problemlerin Azalması	2	11.1
Maliyetlerin Düşmesi	1	5.5
İş Tatmini Sağlaması	1	5.5
Diğer	-	-
TOPLAM	18	100

Tablo 4.11’de kalite iyileştirme ekibi oluşturan otel işletmelerinde, kalite iyileştirme ekiplerinin işletmelerine ne kazandırdıklarına yönelik verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Bu verilere göre birinci derecede, “Müşteri memnuniyeti” % 33.3, ikinci derecede, “Hataların azalması” % 27.7, üçüncü derecede ise, “Verimlilik artışı” %27.7 gibi olumlu gelişmeler sağladığı belirtilmiştir.

Tablo 4.12 - Yöneticilerin Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturmama Nedenlerinin Dağılımı (Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturmayan Otel İşletmeleri)

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
İşletme Ortamı Elverişli Olmadığı İçin	38	63.3
Gerekli Olmadığı İçin	13	21.7
Yararına İnanılmadığı İçin	6	10
Diğer	3	5
TOPLAM	60	100

Tablo 4.12’de araştırmaya katılan otel işletmesi yöneticilerinin kalite iyileştirme ekibi oluşturmama nedenlerine yönelik olan soruya verdikleri cevapların dağılımı görülmektedir. Buna göre kalite iyileştirme ekibi oluşturmama nedenlerinin başında “İşletme ortamının elverişli olmadığı” % 63.3, % 21.7’si gerekli olmadığı, % 10’u yararına inanılmadığı gerekçelerini öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte otel işletmelerinin % 5’lik bir kısmının kalite iyileştirme çabası içerisinde oldukları belirtilmiştir.

Tablo 4.13 - İşletmelerin Geleceğe Yönelik Kalite Hedeflerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	43	55.1
Maliyetlerin Düşürülmesi	12	15.4
Verimlilik Artışının Sağlanması	4	5.1
Ürün ve Hizmet Çeşitlendirilmesi	1	1.3
Dış Piyasaya Uygun Mal ve Hizmetler Geliştirmek	-	-
Sıfır Hataya Ulaşmak	8	10.3
Sürekli İyileşme (Kaizen) Felsefesini Yerleştirmek	10	12.8
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100



İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	37	47.4
Maliyetlerin Düşürülmesi	16	20.5
Verimlilik Artışının Sağlanması	7	9.0
Ürün ve Hizmet Çeşitlendirilmesi	-	-
Dış Piyasaya Uygun Mal ve Hizmetler Geliştirmek	-	-
Sıfır Hataya Ulaşmak	11	14.1
Sürekli İyileşme (Kaizen) Felsefesini Yerleştirmek	7	9.0
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER		
Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	29	37.2
Maliyetlerin Düşürülmesi	17	21.8
Verimlilik Artışının Sağlanması	9	11.5
Ürün ve Hizmet Çeşitlendirilmesi	2	2.6
Dış Piyasaya Uygun Mal ve Hizmetler Geliştirmek	3	3.8
Sıfır Hataya Ulaşmak	15	19.2
Sürekli İyileşme (Kaizen) Felsefesini Yerleştirmek	3	3.8
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Tablo 4.13’de araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin geleceğe yönelik kalite hedefleri içerisindeki öncelikli sıralama verilmiştir. Buna göre birinci derecede önemli kalite hedefi, “Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi” % 55.1, ikinci derecede, “Maliyetlerin düşürülmesi” % 20.5, üçüncü derecede ise, “Sıfır hataya ulaşmak” olduğu anlaşılmaktadır.

İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	37	47.4
Maliyetlerin Düşürülmesi	16	20.5
Verimlilik Artışının Sağlanması	7	9.0
Ürün ve Hizmet Çeşitlendirilmesi	-	-
Dış Piyasaya Uygun Mal ve Hizmetler Geliştirmek	-	-
Sıfır Hataya Ulaşmak	11	14.1
Sürekli İyileşme (Kaizen) Felsefesini Yerleştirmek	7	9.0
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER		
Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	29	37.2
Maliyetlerin Düşürülmesi	17	21.8
Verimlilik Artışının Sağlanması	9	11.5
Ürün ve Hizmet Çeşitlendirilmesi	2	2.6
Dış Piyasaya Uygun Mal ve Hizmetler Geliştirmek	3	3.8
Sıfır Hataya Ulaşmak	15	19.2
Sürekli İyileşme (Kaizen) Felsefesini Yerleştirmek	3	3.8
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Tablo 4.13’de araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin geleceğe yönelik kalite hedefleri içerisindeki öncelikli sıralama verilmiştir. Buna göre birinci derecede önemli kalite hedefi, “Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi” % 55.1, ikinci derecede, “Maliyetlerin düşürülmesi” % 20.5, üçüncü derecede ise, “Sıfır hataya ulaşmak” olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14 - İşletmelerin Kalite Stratejisine Sahip Olma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	25	32.1
Hayır	53	67.9
TOPLAM	78	100

Tablo 4.14’de anket çalışmasına katılan otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun % 67.9 kalite stratejisi oluşturmadıkları görülmektedir. Bu oran bize işlerin olurlarına bırakıldığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, sadece % 32.1’lik bir kısmının kalite stratejisi oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.15 - İşletmelerde Üst Düzey Yöneticilerin Görevlerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Çalışma Ortamını İyileştirmek	15	19.2
İşletmenin İtibarını Artırmak	5	6.4
İşletmenin Büyümesini Sağlamak	7	9.0
Maliyetleri Azaltmak	10	12.8
Verimliliği Artırmak	17	21.8
Kaliteyi İyileştirmek	-	-
Müşteri Memnuniyetini Sağlamak	24	30.8
Finansal Dengeyi Sağlamak	-	-
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100



İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Çalışma Ortamını İyileştirmek	5	6.4
İşletmenin İtibarını Artırmak	3	3.8
İşletmenin Büyümesini Sağlamak	6	7.7
Maliyetleri Azaltmak	13	16.7
Verimliliği Artırmak	21	26.9
Kaliteyi İyileştirmek	21	26.9
Müşteri Memnuniyetini Sağlamak	9	11.5
Finansal Dengeyi Sağlamak	-	-
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER		
Çalışma Ortamını İyileştirmek	1	1.3
İşletmenin İtibarını Artırmak	6	7.7
İşletmenin Büyümesini Sağlamak	25	32.1
Maliyetleri Azaltmak	14	17.9
Verimliliği Artırmak	-	-
Kaliteyi İyileştirmek	-	-
Müşteri Memnuniyetini Sağlamak	21	26.9
Finansal Dengeyi Sağlamak	11	14.1
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Tablo 4.15’de araştırma kapsamına giren otel işletmesi yöneticilerinin görevlerinin önem sırasına göre dağılımı görülmektedir. Bu verilere göre birinci derecede, “Müşteri memnuniyetini sağlamak” %30.8, ikinci derecede, “Kaliteyi iyileştirmek ve verimliliği artırmak” % 26.9, üçüncü derecede ise “İşletmenin büyümesini sağlamak” olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4.16 - İşletmelerde Yaşanan Sorun ve Darboğazlar Karşısında Alt Düzey Çalışanlar Tarafından Çözüm Önerilerinde Bulunma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	55	70.5
Hayır	12	15.4
Cevapsız	11	14.1
TOPLAM	78	100

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi ankete katılan otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu (%70.5), işletmelerinde yaşanan sorunların çözümünde üst yönetime çözüm önerilerinde bulundukları görülmektedir.

Tablo 4.17 - İşletmelerde Öneri Değerlendirme Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	25	32.1
Hayır	50	64.1
Cevapsız	3	3.8
TOPLAM	78	100

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin öneri değerlendirme sistemi oluşturma oranı (% 32.1) düşük görünmektedir.

Ankete katılan otel işletmelerinden öneri değerlendirme sistemi oluşturan 25 işletme bir yılda yaklaşık 3274 öneri aldığını belirtmiştir.

Öneri değerlendirme sistemi kuran otel işletmelerinde çalışan toplam işgören sayısı, 6450 olarak tespit edilmiştir. En az işgören sayısı 150, en fazla iş gören sayısı 1300, ortalaması ise öneri değerlendirme sistemi kuran 25 işletme içinde 478'dir.

Öneri değerlendirme sistemi kuran ve aldıkları önerileri değerlendirip uygun olan 243 öneriyi uygulamaya koyan 16 otel işletmesi tespit edilmiştir.

Tablo 4.18 - Kaliteyi Ön Planda Tutan Yönetim Anlayışının İşletmelerde Yerleşebilmesi İçin Yönetici Tercihlerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Takım Ruhunun Geliştirilmesi	69	88.5
Katılımcı Yönetim	8	10.3
Uzlaşmaya Dayalı Yönetim	1	1.3
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER		
Takım Ruhunun Geliştirilmesi	65	83.3
Katılımcı Yönetim	13	16.7
Uzlaşmaya Dayalı Yönetim	-	-
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER		
Takım Ruhunun Geliştirilmesi	60	76.9
Katılımcı Yönetim	14	17.9
Uzlaşmaya Dayalı Yönetim	4	5.1
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100



Tablo 4.18’de ankete katılan otel işletmelerinde kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışının yerleşebilmesi için yöneticilerin tercihleri birinci derecede, “Takım ruhunun geliştirilmesi”, ikinci derecede, “Katılımcı yönetim” anlayışının, üçüncü derecede ise, “Uzlaşmaya dayalı yönetim” anlayışının oluşmasının tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.19 - Üretilen Mal ve Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen Hususların Önem Derecesine Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Üst Yönetimin Kalite Anlayışı	25	32.1
İşgörenlerin Kalifiye Olması	13	16.7
İşletmenin Kullandığı Teknoloji	11	14.1
Tedarikçilerden Alınan Hammadde ve Malzemenin Kalitesi	7	9.0
İşletmenin Finansal Durumu	22	28.2
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Üst Yönetimin Kalite Anlayışı	22	28.2
İşgörenlerin Kalifiye Olması	20	25.6
İşletmenin Kullandığı Teknoloji	10	12.8
Tedarikçilerden Alınan Hammadde ve Malzemenin Kalitesi	9	11.5
İşletmenin Finansal Durumu	17	21.8
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100



ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Üst Yönetimin Kalite Anlayışı	20	25.6
İşgörenlerin Kalifiye Olması	23	29.5
İşletmenin Kullandığı Teknoloji	8	10.3
Tedarikçilerden Alınan Hammadde ve Malzemenin Kalitesi	14	17.9
İşletmenin Finansal Durumu	13	16.7
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Tablo 4.19’da otel işletmesi yöneticilerine sorulan, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini etkileyen faktörlerin öncelikli sırasına göre dağılımı verilmiştir. Bu verilere göre, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde etkili olabilecek faktörler arasında birinci derecede, “Üst yönetimin kalite anlayışı” (% 32.1), ikinci derecede, “İşgörenlerin kalifiye olması” (% 25.6), üçüncü derecede ise, “Tedarikçilerden alınan hammadde ve malzemenin kalitesinin” etkili olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4.20 - İşletmelerin Kalite İyileştirme Sürecinde Kullandıkları Teknikler

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Pareto Diyagramı	9	5.9
Neden Sonuç Diyagramı	42	27.6
Veri Toplama Formu	50	32.8
Beyin Fırtınası	36	23.6
Cevapsız	15	9.8
TOPLAM	152	100

Tablo 4.20’de de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin genelinde istatistiki tekniklerin bir kısmının kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu verilere göre, otel işletmelerince en çok kullanılan tekniğin ise “Veri Toplama Formu”nun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.21 - İşletmelerin Kalite İyileştirme Sürecinde Çalışanlarına Yönelik Kalite Eğitim Programları Düzenleme Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	36	46.2
Hayır	42	53.8
TOPLAM	78	100

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, kaliteyi iyileştirmek için otel işletmeleri tarafından kaliteye ilişkin bir takım eğitim faaliyetlerinde bulunulduğu (% 46.2) görülmektedir.

Tablo 4.22 - İşletmelerin Kalite İyileştirme Çalışmalarında Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	27	34.6
Hayır	45	57.7
Cevapsız	6	7.7
TOPLAM	78	100

Tablo 4.22’de araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin kalite iyileştirme sürecinde % 34.6’lık bir oranla dış danışmanlık hizmetlerinden faydalandıkları, % 57.7’lik bir oranla ise, dış danışmanlık hizmetlerinden faydalanmadıkları görülmektedir.

Tablo 4.23 - İşletmelerde Mevcut İşlerin Tanımını - Görev - Yetki - Sorumluluk ve Ast-Üst İlişkilerini Belirleyen Dökümana Sahip Olma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
Evet	53	67.9
Hayır	20	25.6
Cevapsız	5	6.4
TOPLAM	78	100

Tablo 4.23'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan otel işletmelerinde genel anlamda bir organizasyon el kitabının bulunduğu (% 67.9) anlaşılmaktadır.

Tablo 4.24 - İşletmelerin Kalite Güvence Belgesine Sahip Olma Durumu:

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	6	7.6
Hayır	22	28.2
Cevapsız	50	64.1
TOPLAM	78	100

Tablo 4.24'de araştırmaya katılan işletmelerin % 28.2'sinin kalite güvence belgesinin olmadığı, % 7.6'sının kalite güvence belgesinin bulunduğu ve % 64.1 gibi büyük bir oranın ise ilgili soruya cevap vermedikleri görülmektedir.

Tablo 4.25 - İşletmelerin Kalite Güvence Belgesi Alabilmek İçin Gerekli Olan Çalışmaları Başlatma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
Evet	17	21.8
Hayır	33	42.3
Cevapsız	28	35.9
TOPLAM	78	100

Tablo 4.25’de kalite güvence belgesi bulunmayan fakat alma çabası içerisinde olan otel işletmelerinin ve herhangi bir çaba göstermeyen işletmelerin dağılımı verilmiştir. Buna göre ankete katılan otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun (% 42.3) her hangi bir çaba göstermedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.26 - İşletmelerin Kalite Güvence Belgesine Gerek Duymama Nedenleri

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Mevcut Durum Müsait Değil	3	3.8
Gerek Duyulmadığı İçin	9	11.5
Cevapsız	66	84.6
TOPLAM	78	100

Tablo 4.26’da kalite güvence belgesine gereksinim duymayan otel işletmelerinin gerekçelerinin dağılımı görülmektedir. Bu verilere göre en öncelikli gerekçe, “Gerek duyulmadığı için” olmakla birlikte, ankete katılan işletme yöneticilerinin % 84.6’sı tarafından cevapsız bırakıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.27 - İşletmelerin Kalite El Kitabına Sahip Olma Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	57	73.1
Hayır	11	14.1
Cevapsız	10	12.8
TOPLAM	78	100

Tablo 4.27’de kalite el kitabına sahip olan otel işletmelerinin % 73.1’lik bir oranı oluşturdukları görülmektedir.

TABLO 4.28 - İşletmelerde Kalite Yönetim Programlarının Başarısız Olma Nedenlerinin Önem Derecelerine Göre Dağılımı

BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	46	59.0
Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi Tanıtamaması	21	26.9
Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	2	2.6
İşgörenlerin İşletme Hedefleri Doğrultusunda İyi Motive Edilememesi	5	6.4
İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması	-	
Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması	4	5.1
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100



İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	43	55.1
Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi Tanıtamaması	18	23.1
Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	3	3.8
İşgörenlerin İşletme Hedefleri Doğrultusunda İyi Motive Edilememesi	-	-
İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması	7	9.0
Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması	7	9.0
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
SEÇENEKLER		
Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	44	56.4
Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi Tanıtamaması	20	25.6
Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	2	2.6
İşgörenlerin İşletme Hedefleri Doğrultusunda İyi Motive Edilememesi	4	5.1
İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması	-	
Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması	8	10.3
Diğer	-	-
TOPLAM	78	100

Tablo 4.28’de araştırma kapsamına giren otel işletmelerinde “Kalite Yönetimi” programının başarısız olma nedenleri önem derecesine göre sıralanmaktadır. Buna göre, birinci derecede, “Üst düzey yöneticilerin bu tür programları benimsememesi” , ikinci derecede, “Üst düzey yönetimin bu tür programın getireceği yararları alt kademelere iyi tanıtamaması” ve üçüncü derecede ise, “Dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmaması” olarak ifade edildiği görülmektedir.

Tablo 4.29 - Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Görüş Belirtme Durumu

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Görüş Belirtenler	37	47.4
Görüş Belirtmeyenler	41	52.6
TOPLAM	78	100

Tablo 4.29’da toplam kalite yönetimine ilişkin özel görüş belirten ve belirtmeyen işletme yöneticilerinin genel dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.30 - Yöneticilerin Kalite İle İlgili Eğitime Katılma Durumları

SEÇENEKLER	KİŞİ SAYISI	YÜZDE (%)
Evet	27	34.6
Hayır	40	51.3
Cevapsız	11	14.1
TOPLAM	78	100

Tablo 4.30’de ankete katılan otel işletmesi yöneticilerinin kalite ile ilgili her hangi bir eğitim alıp almadıklarına ilişkin cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun % 51.3 kalite ile ilgili eğitim almadıkları, % 34.6’sının ise eğitim aldıkları belirtilmektedir.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin uygulandığı konaklama işletmelerinde görev almış olan yöneticilerin ankette yöneltilen sorulara verdikleri cevapların analizlerinden elde edilen verilerin genel bir değerlendirilmesi yapılabilir.

Bu verilere göre;

1. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğunu özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Turizm hareketlerinin yaygınlaştırılması amacı ile daha önceleri kamu tarafından kurulmuş olan işletmelerin sayısının, günümüzde özel sektör kuruluşları arasında oldukça az bir oranı temsil ettiği görülmektedir.

2. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun yerli sermayeye sahip olduğu, bunun yanı sıra, belli oranlarda yabancı ve karma sermayeye sahip olan işletmelerin de faaliyette bulundukları görülmüştür. Bununla birlikte, işletme yöneticilerinin işletme sermayesinin durumunu açıklamaktan çekindikleri anlaşılmaktadır.

3. Ankette yer verilen sorular her ne kadar işletme üst yöneticilerine yönelik olsa da, ağırlıklı olarak birim yöneticileri tarafından cevaplandırıldıkları görülmüştür. Fakat geçmişteki tecrübeler " Toplam Kalitede " başarı sağlamada öncelikle işletme üst yönetiminin etkili olduğunu göstermektedir.

4. Konaklama işletmelerinde kalite anlayışı; " tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama ve memnun etme " olarak kabul görmektedir.

5. İşletmelerde kaliteyi iyileştirmek için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli görev; " hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak biçimde yapılmasını sağlamak " olarak görülmektedir.

6. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri ağırlıklı olarak kalite sapmalarına karşı bir takım kontrol sistemlerine sahiptir. Bu kontrol sistemlerinin oransal dağılımında ise, % 33.3 ile " Nihai Kalite Kontrolü ", % 32.1 ile " Toplam Kalite Kontrolü " ve % 15.4'ü " İstatistiksel Kalite Kontrolü " öncelikli sırayı oluşturmaktadır.

7. İşletmelerin genelinde çalışanlarının düşüncelerini ifade edebilme imkanı bulunduğu görülmektedir.

8. İşletmelerinde kalite iyileştirme ekibi oluşturan işletmelerin oranı % 23.1 olup düşük bir oranı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, kalite iyileştirme ekibine sahip olan işletmelerin kısa bir süre önce oluşturdıkları görülmektedir. Bu oran % 61.1 olup, kalite bilincinin yerleşme aşamasında olduğunu göstermektedir.

9. Kalite iyileştirme ekiplerinin işletmede öncelikle, "müşteri memnuniyetini", ikinci derecede, "hataların azaltılmasını", üçüncü derecede ise, "verimlilik artışını" sağladığı belirtilmiştir.

10. İşletmelerinde kalite iyileştirme ekibi oluşturmayan işletmelerin oranı (% 76.9) çoğunlukta olup, oluşturmama nedenini ağırlıklı olarak, " işletme ortamının elverişli olmaması " gösterilmektedir.

11. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin geleceğe yönelik kalite hedefleri arasında birinci derecede, "ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi" ikinci derecede, " maliyetlerin düşürülmesi " ve üçüncü derecede ise, " sıfır hataya ulaşmak " bulunmaktadır.

12. Anketin uygulandığı konaklama işletmelerinin % 67.9'nun kalite stratejisine sahip olmadıkları belirtilmiştir. Bu oran, oldukça büyük bir oranı oluşturmakta ve kaliteye yönelik istenen başarının elde edilmesi yolunda olumsuz bir durumdur. Çünkü, kalitede istenen hedeflere ulaşabilmenin yolu, iyi bir kalite stratejisinden geçmektedir.

13. İşletmede üst düzey yöneticinin görevleri arasında; birinci derecede, "müşteri memnuniyetini sağlamak", ikinci derecede, " kaliteyi iyileştirmek " ve üçüncü derecede ise, " işletmenin büyümesini sağlamak " olarak belirtilmektedir.

14. Konaklama işletmesi yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu, işletmelerinde yaşanan sorunların giderilmesi amacıyla, üst yönetime çözüm önerilerinin geldiğini belirtmektedir. Bu önerilerden olumlu bir şekilde faydalanabilmek için, öneri değerlendirme sistemine sahip olma oranı % 32.1'dir.

15. Kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışının işletmelerinde yerleşebilmesi için, " takım ruhunun geliştirilmesinin " gerekliliği vurgulanmıştır. Bu anlayış, konaklama işletmeleri bakımından oldukça önemli bir husustur. Çünkü, müşterinin işletmenin tüm bölümlerinde verilen hizmetlerden memnun olması gerekmektedir. Sadece bir bölümden dahi memnun kalmayışı, işletme imajı ve aynı zamanda müşteri memnuniyeti bakımından olumsuz bir husustur.

16. İşletme yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde etkili olan unsurları, birinci derecede, " üst yönetimin kalite anlayışı ", ikinci derecede, " iş görenlerin kalifiye olması ", üçüncü derecede ise, " tedarikçilerden alınan hammadde ve malzemenin kalitesinin " etkili olduğu belirtilmiştir.

17. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin kalite iyileştirme sürecinde bir takım teknikleri kullandıkları belirtilmiştir. Bu tekniklerden " Veri toplama formu " birinci derecede, " Neden sonuç diyagramı " ikinci derecede, " Beyin fırtınası " ise üçüncü derecede önceliği teşkil etmektedir.

18. İşletmelerin % 46.2'sinin kaliteyi iyileştirmek için, çeşitli eğitim faaliyetlerinde bulundukları, % 34.6'sının dışarıdan danışmanlık hizmeti aldıkları tespit edilmiştir.

19. Konaklama işletmelerinin çoğunda (% 67.9), mevcut işlerin tanımını, görev, yetki, sorumlulukları ve ast-üst ilişkilerini belirleyen bir dökümanın bulunduğu belirtilmiştir.

20. Konaklama işletmelerinin oldukça az bir oranının kalite güvence belgesine sahip oldukları, bununla birlikte % 21.8 oranındaki işletmelerin ise, kalite güvence belgesi alabilmek için gerekli çalışmaları başlattıkları belirtilmiştir. Ayrıca, ilgili soruyu cevapsız bırakanların oranının da oldukça fazla olduğu görülmüştür.

21. Araştırma kapsamına giren konaklama işletmelerinde, genel olarak "Kalite Yönetimi" programlarının başarısız olma nedenleri; birinci derecede, " üst düzey yöneticilerin bu tür programları benimsememesi ", ikinci derecede, " üst düzey yönetimin bu tür programın getireceği yararları alt kademelere iyi tanıtamaması " ve üçüncü derecede ise, " dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmaması " olarak ifade edilmektedir.

22. Toplam kalite yönetimi ile ilgili özel görüş belirtenlerin oranı % 47.4'dür. Bu görüşler arasında ağırlıklı olarak şu konulara değinilmiştir:

- Üst düzey yöneticiler ile işgörenler arasında bilgi alış verişinin artırılması ve sonuçta uygulamaya geçirilmesi.

- Toplam kalite yönetimine yönelik eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.

- İşgörenlerin sürekli olarak, dünyadaki yeni gelişmeleri takip etmesi ve kendilerini yenileyici faaliyetlerde bulunması.

- İşletmeye gelen müşterilere evimize gelen bir konuk gözüyle bakılması.

-Toplam kalite yönetimine ilişkin çalışmaların anlaşılabilir bir kaynak olarak, işletmelerin kullanımına sunulması ve çeşitli örgüt kuruluşları aracılığı ile toplam kalite yönetimi ile ilgili seminerlerin düzenlenmesinin gerekliliği belirtilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki "Toplam Kalite Yönetim" uygulamalarını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Turizm sektöründeki " Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Uygulamaların " belirlenebilmesi amacı ile Türkiye'de faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Günümüzde yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, turizm işletmelerini yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabetin çok farklı boyutları olmasına rağmen temel olarak, turistik ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerinde odaklanmıştır. Turizm işletmeleri arasında var olan rekabetin, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi üzerinde yoğunlaşmış olması kalite standartlarını daha da önemli bir duruma getirmiştir. Turistlerin tercihinde yönlendirici bir etkisi olan kalitenin sağlanması ve belgelenmesi günümüz modern turizm işletmeciliği açısından bir zorunluluk olmuştur.

Kalite ve müşteri tatminini merkez alan, örgüt kültürü ve çevresi ile yakından ilgilenen günümüzün yönetim yaklaşımı "Toplam Kalite Yönetimi"dir. Bu yaklaşım, pramitsel bürokrasilerin özünde bulunan tek önderlik noktasına bağlı, merkeziyetçi, dikey iletişimin egemen olduğu kuvvetli güç yapılarının aksine, müşteri talepleri ile tatminine öncelik veren, ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesine çalışan, geleceğe ilişkin hedefleri olan, ademi merkeziyetçi, katılımcı, iletişimin yatay olduğu, talep ve çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilecek esnek bir yapılanmayı öngörür.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Bu öneriler ana hatları ile şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmelerdeki "Toplam Kalite Yönetimi" uygulamalarında başarı sağlamada en etkili unsur, işletme üst yönetimi ve üst yöneticilerinin katılımcılığının sağlanmasıdır. Yani, üst yönetimin TKY felsefesini kabul edip, uygulamaya koyması gerekmektedir.

- Kalite konusundaki çalışmaların üst yönetimden başlayarak alt kademelere yayılma anlayışı benimsenmelidir. Turizm sektöründe fazla sayıda kalifiye olmayan işgörenin istihdam edilmesi dolayısıyla, üst yönetimin kaliteye yönelik almış olduğu kararların anlaşılması ve uygulamaya geçirilmesi konusunda bazı engeller bulunmaktadır. Bu gibi olumsuz durumları gidermek için, işletme bünyesindeki orta ve alt düzey yöneticilerden oluşan bir "kalite

iyileştirme birimi" oluşturulmalıdır. Bu birim, üst yönetim ile astlar arasında olumlu olabilecek iletişim sisteminin kurulmasını sağlayacaktır. Kurulacak bu birim doğrudan, üst yönetime bağlı olmalıdır.

- Konaklama işletmelerinin yönetiminde profesyonel yöneticilerin istihdamının az olduğu ülkemizde, kalite yönetimi hususunda bazı problemleri beraberinde getirmektedir. Kaliteyi iyileştirme çalışmalarında dışarıdan danışmanlık hizmeti almayan konaklama işletmelerinin oranı % 57.7'dir. Bu durum, daha az yıldızlı konaklama işletmeleri açısından düşünüldüğü zaman oranın daha da artabileceği bir gerçektir.

- Konaklama işletmelerinde kalite anlayışı, "tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama ve memnun etme" olarak kabul edilmektedir. Bunun yerinde bir anlayış olmasının yanı sıra, otele gelen turistlere aynı zamanda birer "misafir" gözüyle de bakılması işletmeye karşı müşteri bağımlılığını sağlama doğrultusunda önemli bir husustur.

- Konaklama işletmelerinde kalite konusundaki çalışmalar, yöneticinin, orta düzey yöneticilerin ve işgörenlerin tümünün kalite konusunda bir eğitim alarak kavramları benimsemeleri ile başlatılmalıdır. Araştırma kapsamına giren otel işletmesi yöneticilerinin kaliteye yönelik eğitim alma oranı % 34.6 olup bu oranın genel manada başarı sağlama bakımından düşük olduğu söylenebilir. Eğer kalite iyileştirmede başarı sağlamak isteniyor ise, işletme tepe yöneticisinden başlamak kaydıyla en alt düzeydeki bir işgörene kadar kalite eğitiminin alınması gerekmektedir.

- Eğitime üst düzeyden öncelikle başlanmalı, bilahare bütün yönetimin sıra ile eğitilmesi sağlanmalıdır. Süreç aşama aşama ilerletilmeli, tüm düzeylerde katılımcılık sağlanmalı ve eğitim almış olanlar daha sonraki aşamalarda eğitici konumunda görevlendirilmelidir. Eğitimin ilk aşamasında dış kaynaklardan faydalanılmalıdır. Eğitim programlarının işletmede istihdam edilenlerce kolayca anlaşılabilir bir dilde hazırlanması gerekir.

- Toplam kalite yönetiminde, işgören katılımcılığının sağlanması başarıya ulaşma bakımından oldukça önemlidir.

- Kalite iyileştirme ekiplerinin oluşturulması bir işletmede, kaliteye yönelik hedef ve planların daha programlı bir şekilde ilerlemesini sağlar. Bu ekipler kalite iyileştirme ile ilgili raporları hazırlayıp üst yönetime sunarlar ve öncelik sırasına konulduktan sonra aşama aşama pilot uygulamalarda bulunulmasını isterler. Buna rağmen, araştırmaya katılan konaklama

işletmelerindeki kalite iyileştirme ekibi oluşturma oranı % 23.1 gibi düşük bir oran olup, bu oranın artırılması gerekmektedir.

- Kalite iyileştirme ekipleri, yapmış oldukları çalışmalar ile hem dış müşterileri, hem de iç müşterileri (işgörenler) memnun edebilmeyi amaç edinmelidir.

- Konaklama işletmelerinin belli bir bölümünün sezonluk faaliyette bulunması, turistik ürün ve hizmetlerin kalitesinde devamlılığı sağlama hususunda zorluk getirmektedir. Fakat rekabet edebilmenin tek yolu bu gibi olumsuz faktörleri ortadan kaldırıp, tüketicilerin beklentileri doğrultusunda hizmette bulunmaktır.

- İşletme yönetimleri, hizmet kalitesi ve müşterilerin tatminini sağlama doğrultusunda, kalite politikalarını oluşturmaktan birinci derecede sorumludur. Kalite politikasının başarılı olarak uygulanması, kalite sisteminin geliştirilmesinde yönetim kararları etkin rol oynamaktadır. Kalite politikasının belirlenmesinde üst yönetim, verilecek hizmetin derecesi, hizmeti verecek olan işletmenin imajı, kalite hedefleri ve bu hedeflere ulaşma doğrultusunda uygulamalardan sorumlu olacak kalite ekiplerini oluşturup, bunları döküman haline getirip tüm bölümlere ulaşmasını sağlamalıdır.

Araştırmaya katılan işletmelerde kalite politikası oluşturma oranının oldukça düşük olduğu görülmüştür. Kalite iyileştirmede gelişmelerin tesadüflere bırakılamayacağı bir gerçektir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde de kaliteyi yakalamak ve devam ettirebilmek için işletme yönetimince oluşturulacak planlı ve programlı uygulamaları sağlayabilecek kalite politikalarına ihtiyaç vardır.

- Kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışının işletmelerde yerleşebilmesi için, "takım ruhunun geliştirilmesine ve katılımcı bir yönetim anlayışının" benimsenmesine bağlıdır. Özellikle bu anlayışın, konaklama işletmeleri açısından önemi büyüktür. Çünkü, otele gelen bir konuğun, resepsiyonda çok iyi karşılanması, odasına yerleştirilmesi, oda hizmetlerinin oldukça iyi verilmesine rağmen, restoranda yemeklerin geç ve soğuk sunulması veya adisyonda (hesap pusulası) bir hesap hatası yapılması vb. gibi hususlar işletme kalitesi ve sonuçta işletme imajı bakımından olumsuz bir durumdur. Kısacası; konuğun bir veya birkaç departmandan memnun kalması yeterli olmayıp tüm departmanlarca bu memnuniyetin sağlanması gerekmektedir.

- Bir işletmede, kalite iyileştirme konusunda işletme üst yönetiminin kalite anlayışı ne kadar önemli ise, uygulamayı sağlayacak olan işgörenlerin de o derece etkili olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde, müşteri ile doğrudan temas halinde olan işgörenlerin kalite konusunda eğitilmeleri ve bu eğitimlerinin periyodik olarak tekrarlanması üst yönetimce sağlanmalıdır.

- Kalite iyileştirme çalışmaları amacıyla işletmelerce uygulanan teknikler iyi tercih edilmeli ve buralardan elde edilen verilerin pilot uygulamalarla hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Konaklama işletmelerinde en fazla " Veri Toplama Formu"nun kullanıldığı tespit edilmiştir.

- Turizm sektöründe görülen rekabet ortamında başarı sağlanabilmesi için, tüketicilerin psikolojik yapıları üzerinde etkili olan ve sonuçta da tercihlerini etkileyebilen faktörlerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin, "Kalite Güvence Belgesine" sahip olmaları durumunda tercih edilme oranlarının artabileceğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, turizm işletmelerinde turistik ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi çabalarında başarı sağlanabilmesi için, kalite konusundaki çalışmalar işletme üst yöneticilerini ve tüm çalışanları da kapsayacak şekilde başlatılmalıdır. Bunun yanı sıra, kalite yönetimi programının uygulanabilmesi için işletmede bulunan her bölümün toplam kalite yönetimine yapacağı katkıları belirleyecek alt birimler ve üst yönetimin kalite politikalarını ve stratejilerini tüm çalışanlara iletecek, aynı zamanda alt birimlerden elde edilen verileri değerlendirecek bir üst birimin işletme bünyesinde kurulması kalite yönetiminin başarısı üzerinde etkili olacaktır.

KAYNAKLAR

AGUAYO, Rafael

1994 **Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, İstanbul

AK, Bilal ve SARGUTAN, Erdal

1996 "Hastahanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri", Standard Dergisi, TSE Yayını, Haziran Sayısı, Ankara

AKAL, Zühal

1995 "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, M.P.M. Yayını, Ankara

AKTAŞ, Ahmet

1994 **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Matbaacılık Ltd., Ankara

ARKIŞ, Nurdoğan

1995 "Kalite Çemberlerinin Amaçları", Verimlilik Dergisi, (Toplam Kalite Özel Sayısı), Ankara

ARZOVA, S. Burak

1996 "Toplam Kalite Anlayışının 9M'si", Dünya Gazetesi, 11 Nisan

ASTARLIOĞLU, Sabri

1993 "İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama", U.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1-2, Bursa

BARUTÇUGİL, İ. Sabit

1989 **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım A.Ş. Yayını, İstanbul

1986 **Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri**, Beta Basım Yayım A.Ş. Yayını, İstanbul

BAŞARAN, İ. Ethem

1992 **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara

BAYSAL, A. Can

1993 **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü., İ.İ.B.F. Yayın No: 225, İstanbul

BOYACI, Cemil

1995 "Toplam Kalite Kontrol Sistemi Hizmet İşletmelerinde Uygulanabilir mi?", Anatolia Dergisi, Haziran Sayısı, Ankara

BOZKURT, Rıdvan ve ODAMAN, Aynur

1996 **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, M.P.M. Yayın No: 549, Ankara

BOZKURT, Rıdvan

1994 "Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Nisan Sayısı, Ankara

1995 "Hizmet Endüstrisinde Kalite", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Özel Sayı, Ankara

BREITHER, Debarah , TYINK, A. Stephan ve COREY, Susan

1995 "Bergstrom Hotels: A Case Study in Quality" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol: 7, No: 6

BUTTERFIELD, R.W.

1991 "Deming's 14 Point's Applied to Service", Training, March

BUZZLLE, R., ve GALE, B.

1987 **The Pims Prenciples: Linking Strategy to Performance**, The Free Press, New York

CİMTALAY, Ümit

1996 "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Ortamı ve Kültürünün Tesis Edilmesi", Standard Dergisi, TSE Yayını, Mart Sayısı, Ankara

COLLARD, Ron

1994 "Toplam Kalite: İnsan Kaynaklarının Rolü", Bizden Haberler Dergisi, Ocak Eki, İstanbul

CRAVENS, W. David, DİELMAN, E. Terry ve HARRINGTON, C. Kent

1985 "Using Buyer's Perceptions of Service Quality to Guide Strategy Development", AMA Educator's Proceedings, Series No: 51, AMA

CROCKER, L.Olga ve Diğerleri

1984 **Quality Circles - A Guide to Particiption and Productivity**, A Mentor Book, New York

ÇEVİK, Cafer

1993 "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, M.P.M. Yayını, Ankara

DIEMER

1994 "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", Verimlilik Dergisi, (Çev: Ş. Yıldırım), M.P.M. Yayını, Ankara

DICLE, Atilla

1995 "Japon Yönetim Sistemi", **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, Ankara

DICLE, Ülkü

1995 "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, Ankara

1984 "Kalite Kontrol Çevrimleri", SEGAM, Ankara

DİNÇER, Ömer

1994 **Örgüt Geliştirme**, İz Yayıncılık, İstanbul

DRUCKER, Peter

1992 Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327, Birinci Baskı, (Çev: Fikret Üçcan), Ankara

DÜREN, A. Zeynep

1990 **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayım Dağıtım Yayını, İstanbul

EFİL, İsmail

1994 **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri**, U.Ü. Basımevi, Bursa

EKİN, Bilge

1971 "Verimlilik Artırma Tekniklerinden Kalite Kontrolü", Verimlilik Dergisi, Cilt:3, Sayı:4, Ankara

ERDOĞAN, İlhan

1994 **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, İstanbul

EREN, Erol

1993 **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, 4. Baskı, İstanbul

1993 **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, İstanbul

ERKUT, Haluk

1991 **Toplam Kalite Yönetimi Dizisi**, İnterbank Yayın No:2

ESENDAL, Selçuk

1996 "Rekabetin Sırrı: Kalite ve Kültür Bütünleşmesi", Standard Dergisi, TSE Yayını, Haziran Sayısı, Ankara

EVLYAOĞLU, Sait

1989 **Genel Turizm Bilgileri**, Ankara

FICK, R. Garvin ve RITCHIE, J. Brent

1992 "Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", TUGEV (Turizmde Seçme Makaleler), İstanbul

GARİH, Üzeyir

1991 **Deneyimlerim II**, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş. Yayını, İstanbul

GARVIN, David

1993 "Öğrenen Bir Organizasyon Kurmak", Bizden Haberler Dergisi, Ağustos- Eylül Özel Eki, İstanbul

GITLOW, H.S. ve Diğerleri

1989 **Tools and Metods For the Quality**, Irvin, Homewood, Il.,

GLUECK, F. William

1982 **Personal: A Diagnostic Aproach**, 3rd Ed. Re. By George T. Milkowich, Plano, Texas: Business Publications

HACIOĞLU, Necdet

1991 **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa

HARRISON, D. Link ve KÖSEOĞLU, M.

1994 "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, (Çev: Orhan Pazarcık), Nisan Sayısı, Ankara

HAZAR, Atilla

1994 **Turizm**, TUTİBAY Yayınları, Ankara

IMAI, Masaaki

1994 **KAIZEN**, BriSA Yayını, İstanbul

ISHIKAWA, Kauro

1992 **Toplam Kalite Kontrol**, (Dr. Kauro ISHIKAWA'nın deneyimlerinden derlenmiştir), İ. Ü. Kütüphanesi Kayıt No: 658/562, İstanbul

İNCELER, Halime

1996 "Toplam Kalite Yönetimi'nde Bilgi Teknolojisinin Rolü", BYTE Dergisi, Eylül Sayısı, İstanbul

İNCEOĞLU, Metin

1993 **Tutum - Algı - İletişim**, Varsa Yayınları, Ankara

JOSEPH, G. Monks

1987 **Operations Management Theory and Problems**, M.c. Graw - Hill Book Co., New York

JURAN, J.M.

1995 "Kalite Bir Rönesans", Bizden Haberler Dergisi, Ekim Sayısı Eki, İstanbul

KALDER

1995 **Kalite Derneği: Temmuz-Aralık 1995 Eğitim Programı**, İstanbul

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1993 **Kalite Güvencesi: ISO - 9000 ve Toplam Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 1, İstanbul

1990 **Management Science Practice**, Boğaziçi Üniversitesi Yayın No: 467, İstanbul

1990 "Kalite ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, (Özel Sayı), Ankara

KOBU, Bülent

1980 **Üretim Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 33, İstanbul

KOCAOĞLU, Bike

1992 "Turizm Sektöründe Kalite Kavramının Öğretimi", Turizm Eğitimi Konferans - Workshop, Ankara

KOÇEL, Tamer

1995 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

KOZAK, Nazmi, YEŞİLTaş, Mehmet ve DENİZER, Dündar

1994 **Genel Turizm**, Anatolia Yayıncılık, Ankara

1995 **Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara

LINKOW, P.

1989 "Is Your Culture Ready for Total Quality", Quality Progress, November

LOCKWOOD, Andrew ve PETER, Johnes

1984 **People and the Hotel Catering Industry**, Holt, Rinchard and Ninston Ltd. Eastbourne

MARŞAP, Akın

1995 "Organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara

MAVIŞ, Fermani

1985 **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 111, Eskişehir

MINER, B. John ve LUNCSINGER, P. Vincent

1985 **Introduction to Management**, A. Bell and Howell Co., Colombus

MUCUK, İsmet

1986 **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul

MUGH, M.C. James

1996 "ISO -9000 Öncesi ve Toplam Kalite Yönetimine Doğru", Standard Dergisi, Mart Sayısı, Ankara

NAKTIYOK, Atılhan

1996 "Toplam Kalite Yönetimi", Standard Dergisi, Haziran Sayısı, Ankara

NEUMAYER, Otto

1996 "Müşteri Tatmini", Standard Dergisi, TSE Yayını, Mayıs Sayısı, Ankara

NEWAL, D. Ve DALE, B.G.

1991 "The Introduction and Development of a Quality Improvement Process: A Study", International Journal of Production Reserch, Vol: 29

OKUMUŞ, Fevzi

1993 "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Özel Sayı, Ankara

- OLALI, Hasan ve KORZAY, Meral
1989 **Otel İşletmeciliği**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: 214, İstanbul
- ONAY, İrfan ve KOROĞLU, Adal
1995 "Toplam Kalite ve Müşteri için Üstün Değer Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara
- ORAL, Saime, KURGAN, O. A. Ve TÜTÜNCÜ, Ö.
1996 "Turizm İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemlerinin Kurulması ve Kalite Maliyetleri", Standard Dergisi, Nisan Sayısı, Ankara
- ÖZDEMİR, Servet
1995 "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Özel Sayı, Ankara
- ÖZEL, Mustafa
1994 **Stratejik Yönetim ve Önderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul
- ÖZGEN, Hüseyin ve SAVAŞ, Halil
1996 "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi ve Anlayışı Açısından Analizi", Standard Dergisi, Özel Sayı, TSE Yayını, Ankara
- ÖZGÜR, Ayşe
1996 "Değişim - Kalite - Mükemmellik", Standard Dergisi, Mart Sayısı, Ankara
- ÖZTÜRK, S. Ayşe
1996 "Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite", Standard Dergisi, TSE Yayını, Mart Sayısı, Ankara
- PARASURAMAN, A., VALARIE, A. Zeithaml ve LEONARD, Berry
1986 "SERVQUAL: A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Quality", Journal Of Retailing
1985 "A Conceptual Model Of Service Quality and Its Implications For Future Reserch", Journal of Marketing, Vol: 49,
- PARTLOW, G. C.
1993 "How Ritz - Carlton Applies TQM", The Cornell H.R.A. Quarterly, Cornell University, USA
- PEKDEMİR, İ. Mendes
1992 **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, İstanbul
- PEKER, Ömer
1993 "Toplam Kalite Yönetimi ve TSE - ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, M.P.M. Yayını, Ankara
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin
1995 "Toplam Kalite Yönetimi İçin Katılımcılığın Güçlendirilmesi", Anahtar Dergisi, M.P.M. yayını, Sayı: 84, Ankara

PINAR, İge

1997 "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar", Anahtar Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı: 98, Ankara

1996 "Turizm Pazarlaması, Turizmde Tanıtma ve Genel olarak Türkiye'deki Uygulama", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:57, İstanbul

PORTER, J. Leslie ve PARKER, J. Adrian

1993 "TQM - The Critical Success Factors", Total Quality Management, Vol: 4, No: 1

PROKOPENCO, J.I.

1991 "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri", TİSK, I. Verimlilik Eğitimi Semineri, İstanbul

1992 **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev: O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan), M.P.M. Yayını, Ankara

RAY, C. A.

1994 "Corporate Culture: The Last Frontier of Control", Journal of Management Studies, 23 (3)

RIVEST, Gerold

1991 "Verimliliğin Ölçülmesi ve Yönetim Aracı Olarak Analizi", TİSK, I. Verimlilik Eğitimi Semineri, İstanbul

RONALD, W. Clement

1994 "Culture, Leadership and Power the Keys to Organizational Change", Business Horizons, January-February

RUSSELL, R. Theodore

1993 "How do Human Characteristics Fit Into Total Quality Management", Total Quality Management, Vol: 4, No:3

SARAPH, J. V. Ve SEBASTIAN, R. J.

1993 "Developing Quality Culture", Quality Progress, September

SENGE, M. Peter

1991 **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Bankası Yayını, (Çev: Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan) İstanbul

ŞENER, Burhan

1990 **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Büro Yayını, Ankara

TAN, Serdar ve PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin

1991 **Kalitesizliğin Maliyeti**, M.P.M. Yayın No: 316, Ankara

THOMPSON, L. John

1993 **Strategic Mnagement: Awaraness and Change**, 2.nd ed., Chapman and Hall London

TOPALOĞLU, Melih

1994 "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Tutundurma Çabaları ve Bir Karşılaştırma", Ticaret Turizm Dergisi, Sayı: 6, Ankara

TOSKAY, Tunca

1978 **Turizm - Turizm Olayına Genel Yaklaşım**, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayın No: 431, İstanbul

TOSUN, Kemal

1992 **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara

TROY, T. N.

1991 "Quality Assurance Right for Times", Hotel and Motel Management, August

TS - ISO 9004-2

1992 **Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları - Kısım 2 - Hizmetler İçin Klavuz**, TSE Yayını, Ankara

TS. ISO 9004-4

1996 **Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları**, TSE Yayını, Ankara

TUNCER, Doğan, ARPACI, T., BÖGE, E., ve ÜNER, M. M.

1992 **Pazarlama**, Gazi Büro Yayını, Ankara

TUNCER, Doğan

1986 **Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye için Bir Model Önerisi**, H.Ü. İ.İ.B.F. Yayın No: 14, Ankara

TURİZM BAKANLIĞI

1996 "Turizmin Gelişim Eğilimleri", İpek Yolu Dergisi, Turizm Bakanlığı Yayını, Ekim Sayısı, Ankara

TURİZM BAKANLIĞI

1997 **Turizm İstatistikleri Bülteni**, Ankara

TURİZM BAKANLIĞI

1983 **Otel İşletmeciliği**, Turizm Bakanlığı Yayın No: 55, (Hizmete Özel), Ankara

TÜMER, Sumru

1995 "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara

UNUTULMAZ, Osman

1990 "Kalite Anlayışı ve Ahlakı", Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı: 4, Kayseri

USTA, Öcal

1994 **Turizm**, Altın Kitaplar Yayını, İstanbul

ÜNER, M. Mithat

1994 "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 43, İstanbul

1994 "Konaklama İşletmeleri İçin Destek Hizmet Yardımıyla Bir Ürün Farklılaştırma Alternatifi: Golf", Turizm Yıllığı, Kalkınma Bankası Yayını, Ankara

ÜSTEL, İsmail

1995 "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri", Standard Dergisi, Mart Sayısı, Ankara

VARIEN, T.

1991 "Communicating Total Quality Inside the Organization", Quality Progress, Vol: 24

VAROL, Muharrem

1993 **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayın No: 2, Ankara

VONDEREMBSE, Mark, WHITE, A.M., ve GREGORY, P.

1994 **Operations Management: Concepts, Methods and Strategies**, Second Edt. West Publishing Co., New York

WILKINSON, Adrian

1992 "The Other Side Of Quality", Issues and the Human Resource Dimension", Total Quality Management, Vol: 3, No: 3

YÜKSEL, Öznur

1990 **Personel Yönetimi**, G.Ü., İ.İ.B.F. Yayını, Ankara

EK -

ANKET FORMU

İşletme İle İlgili Bilgiler:

Sektör:

Kamu (1)

Özel (2)

1

İşletme Sermayesinin Durumu:

Yerli (1)

Yabancı (2)

Karma (3)

2

Anketi Cevaplayanla İlgili Bilgiler:

Yönetim Kurulu Başkanı

(1)

3

Genel Müdür

(2)

Genel Müdür Yardımcısı

(3)

Diğer (Belirtiniz)

(4)

Yaşınız

4

Eğitim Düzeyiniz

5

Uzmanlık Alanınız

6

Toplam İş Tecrübeniz (Yıl Olarak)

7

Yöneticilikteki Tecrübeniz (Yıl Olarak)

8

1. Kalite Sizce Nedir? (Tek şık işaretleyiniz!)

9

Standartlara Ve Şartnamelere Uygunluk

(1)

Ürün Veya Hizmetin Kullanıma Uygunluğu

(2)

Tüketicinin İhtiyaçlarını Karşılama Ve Memnun Etme

(3)

Diğer (Belirtiniz)

(4)

2. Kalite iyileştirme için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken önemli fonksiyon sizce aşağıdakilerden hangileridir? (1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

- Hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde yapılmasını sağlamak (1) ()
- Görev ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlemek (2) ()
- Her zaman için doğru ürünü ve hizmeti yapmak ve sonuçta hatasız mal ve hizmet üretimini sağlamak (3) ()
- İnsan kaynaklarını iyi değerlendirip yönetmek (4) ()
- Diğer (Belirtiniz) (5) ()
- Diğer (Belirtiniz) (6) ()

10

11

12

3. Otelinizde kalite sapmalarına karşı ne tür bir kontrol sistemi uygulamaktasınız? (Tek şık işaretleyiniz!)

- İşgören kontrolü (1)
- Nezaretçi kalite kontrolü (2)
- Nihai kalite kontrol (3)
- İstatistiksel kalite kontrol (4)
- Toplam kalite kontrol (5)
- Diğer (Belirtiniz) (6)
- Herhangi bir önlem uygulanmamaktadır (7)

13

4. İşgörenlerinizi düşüncelerini ifade etmeye teşvik ediyor musunuz?

EVET (1)

HAYIR (2)

14

Cevabınız "hayır" ise lütfen 6. soruyu geçiniz!

5. Hangi kademe çalışanların düşüncelerini ifadeye teşvik ediyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- Aşçılar (1)
- Garsonlar (2)
- Büro personeli (3)
- Departman şefleri (4)
- Tüm çalışanlar (5)

15

16

17

18

19

6. Otelinizde Kalite İyileştirme İle İlgili Ekipler Oluşturuldu Mu ?
(Kalite Çemberleri, Kalite İyileştirme Ekipleri vb.)

EVET (1)

HAYIR (2)

20

Cevabınız "hayır" ise lütfen 9. soruya geçiniz!

7. Kalite İyileştirme Ekiplerini Ne Zamandan Beri Oluşturdunuz?
(Tek şık işaretleyiniz!)

1-12 ay

(1)

1 - 3 yıl

(2)

21

1 - 5 yıl

(3)

5 yıl ve fazlası

(4)

8. Kalite İyileştirme Ekipleri İşletmenize Ne Kazandırdı?
(1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

Verimlilik Artışı

(1) ()

22

Kalitede İyileşme

(2) ()

Hataların Azalması

(3) ()

23

Müşteri Memnuniyeti

(4) ()

Problemlerin Azalması

(5) ()

24

Maliyetlerin Düşmesi

(6) ()

İş Tatmini Sağlaması

(7) ()

Diğer (Belirtiniz)

(8) ()

9. Kalite İyileştirme Ekipleri Oluşturmama Nedenleriniz Aşağıdakilerden Hangisidir? (Tek şık işaretleyiniz!)

İşletme Ortamı Elverişli Olmadığı İçin

(1)

Gerekli Olmadığı İçin

(2)

25

Yararına İnanılmadığı İçin

(3)

Diğer (Belirtiniz)

(4)

10. Otelinizin Geleceğe Yönelik Kalite Hedefleri Aşağıdakilerden Hangileridir?
(1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

- | | | |
|--|-----|----|
| Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi | (1) | |
| Maliyetlerin Düşürülmesi | (2) | 26 |
| Verimlilik Artışının Sağlanması | (3) | |
| Ürün ve Hizmet Çeşitlendirilmesi | (4) | 27 |
| Dış Piyasaya Uygun Mal ve Hizmetler Geliştirmek | (5) | |
| Sıfır Hataya Ulaşmak | (6) | |
| Sürekli İyileşme (Kaizen) Felsefesini Yerleştirmek | (7) | 28 |
| Diğer (Belirtiniz) | (8) | |

11. Otelinizde Bir Kalite Stratejisi Oluşturdunuz Mu?

EVET (1)

HAYIR (2)

29

12. Otelinizde Üst Yöneticinin Görevleri Nelerdir?
(1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

- | | | |
|--------------------------------|---------|----|
| Çalışma Ortamını İyileştirmek | (1) () | 30 |
| İşletmenin İtibarını Artırmak | (2) () | 31 |
| İşletmenin Büyümesini Sağlamak | (3) () | 32 |
| Maliyetleri Azaltmak | (4) () | |
| Verimliliği Artırmak | (5) () | |
| Kaliteyi İyileştirmek | (6) () | |
| Müşteri Memnuniyetini Sağlamak | (7) () | |
| Finansal Dengeyi Sağlamak | (8) () | |
| Diğer (Belirtiniz) | (9) () | |

13. Otelinizde Yaşanan Sorunların, Darboğazların Çözümlemesi İçin Sizin
Altınızda Çalışanlardan Sizlere Çözüm Önerileri Geliyor Mu?

EVET (1)

HAYIR (2)

33

14. Öneri Değerlendirme Sisteminiz Var Mı?

EVET (1)

HAYIR (2)

34

Cevabınız "hayır" ise lütfen 18. soruya geçiniz!

15. Bir Yılda Aldığınız Yaklaşık Öneri Sayısını Yazar Mısınız?

Toplam Öneri Sayısı

35

16. Otelinizde Çalışanların Sayısını Yazar Mısınız?

Toplam Çalışan Sayısı

36

17. Yönetimce Kabul Edilip Uygulamaya Konulan Öneri Sayısını Yazar Mısınız?

..... adet.

37

18. Kaliteyi Ön Planda Tutan Yönetim Anlayışının İşletmenizde Yerleşebilmesi İçin Aşağıdakilerden Hangisini Tercih Edersiniz? (1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz).

Takım Ruhunun Geliştirilmesi

(1) ()

38

Katılımcı Yönetim

(2) ()

39

Uzlaşmaya Dayalı Yönetim

(3) ()

40

Diğer (Belirtiniz)

(4) ()

19. Sizce Ürettiğiniz Mal ve Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen En Önemli Husus Aşağıdakilerden Hangileridir? (1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

Üst Yönetimin Kalite Anlayışı

(1) ()

İşgörenlerin Kalifiye Olması

(2) ()

41

İşletmenin Kullandığı Teknoloji

(3) ()

Tedarikçilerden Alınan Hammadde ve Malzemenin Kalitesi

(4) ()

42

İşletmenin Finansal Durumu

(5) ()

Diğer (Belirtiniz)

(6) ()

43

20. Otelinizde Kaliteyi İyileştirme Sürecinde Kullandığınız Teknikler Aşağıdakilerden Hangileridir? (1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

- | | | |
|---|----------|----|
| Pareto Diyagramı (Kalite sorunlarını önemine göre değerlendirme) | (1) () | 44 |
| Neden Sonuç Diyagramı (İlişkileri analiz etmek ve ilgililerle iletişim kurmak, belirtiden sebebe ve çözüme gitmek suretiyle problem çözümünü kolaylaştırma) | (2) () | 45 |
| Veri Toplama Formu (Verileri net orally görebilmek için sistematik veri toplamak) | (3) () | 46 |
| Kontrol tablosu | (4) () | 47 |
| Histogram (Kalite sorunlarının dağılımını gösterme) | (5) () | 48 |
| Dağılma Diyagramı (İlgili iki veri kümesi arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve teyit etmek) | (6) () | 49 |
| Akış Şeması (Mevcut bir prosesi tanımlamak, yeni bir proses tanımlamak) | (7) () | 50 |
| Ağaç Diyagramı (Bir konu ve onun elemanları arasındaki ilişkiyi göstermek) | (8) () | 51 |
| Beyin Fırtınası (Kalite iyileştirme için muhtemel fırsatları ve problemlerin mümkün olan çözümlerini tanımlamak) | (9) () | 52 |
| Diğer (Belirtiniz) | (10) () | 53 |

21. Otelinizde Kaliteyi İyileştirmek İçin Çalışanlarınıza Kaliteye İlişkin Eğitim Programları Düzenliyor Musunuz?

EVET (1)

HAYIR (2)

54

22. Kaliteyi İyileştirme Çalışmalarında Dışarıdan Danışmanlık Hizmeti Aldınız Mı?

EVET (1)

HAYIR (2)

55

23. Otelinizde Mevcut İşlerin Tanımını, Görev, Yetki Sorumlulukları ve Ast Üst İlişkilerini Belirleyen Bir Doküman Var Mı?

EVET (1)

HAYIR (2)

56

24. Kalite Güvence Belgeniz Var Mı?

EVET (1)

HAYIR (2)

57

25. Kalite Güvence Belgesini Alabilmek İçin Gerekli Çalışmaları Başlattınız Mı?

58

EVET (1)

HAYIR (2)

26. Cevabınız "Hayır" İse Kalite Güvence Belgesine Neden Gerek Duymuyorsunuz?
(Tek şık işaretleyiniz!)

Mevcut Durum Müsait Değil

(1)

59

Gerek Duyulmadığı İçin

(2)

Diğer (Belirtiniz)

(3)

27. Kalite El Kitabınız Var Mı?

EVET (1)

HAYIR (2)

60

28. Genel Olarak "Kalite Yönetimi" Programının Bir İşletmede Başarısız Olmasının
Nedenleri Sizce Nelerdir? (1,2,3 şeklinde önem sırasını belirtiniz)

Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi

(1) ()

61

Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi
Tanıtamaması

(2) ()

Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi

(3) ()

62

İşgörenlerin İşletme Hedefleri Doğrultusunda İyi Motive Edilememesi

(4) ()

İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması

(5) ()

Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması

(6) ()

63

Diğer (Belirtiniz)

(7) ()

29. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Belirtmek İstedığınız Görüşleriniz Nelerdir?

64

30. Anketi Cevaplayan Kişi Olarak Siz; Kalite İle İlgili Olarak Bir Eğitim (Kurs.
Seminer vb.) Gördünüz Mü?

EVET (1)

HAYIR (2)

65

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ