

Örgütsel başarının Balanced Scorecard modeli ile yorumlanması: Kat hizmetleri çalışanlarına yönelik bir araştırma*

Interpretation of organizational success with the Balanced scorecard model: A research on housekeeping employees

Gönderim Tarihi / Received: 03.07.2023

Kabul Tarihi / Accepted: 21.12.2023

Doi: [10.31795/baunsobed.1322008](https://doi.org/10.31795/baunsobed.1322008)

Gülazem BERK¹

Ceyhan AKYOL^{**2}

Orhan BATMAN³

ÖZ: Yerli ve yabancı ziyaretçi sayılarındaki ve çeşitliliklerindeki artış, otel işletmeleri arasındaki rekabeti artırmaktadır. Artan rekabet koşulları neticesinde otel işletmelerindeki birimlerin iş süreçleri büyük önem taşımaktadır. Kat hizmetleri departmanı, otel işletmeleri hizmetlerinin önemli bir parçasını oluşturmakta ve örgütsel başarıyı yüksek düzeyde etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin faaliyetleri kapsamında kat hizmetleri departmanının örgütsel başarıya oranını tespit etmektir. Çalışma kapsamında beş yıldızlı iki otel işletmesinin kat hizmetleri departmanında görev yapan 16 yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak MAXQDA paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışma neticesinde kat hizmetleri departmanı çalışanlarının örgütsel yapıya finans, iç süreçler, müşteri ve öğrenme-gelişme boyutlarındaki katkıları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak kat hizmetleri departmanında yapılan işler; personel eğitimi, iş planlaması, misafir memnuniyeti, iş süresi, israf, personel motivasyonu, personel önemi ve personel verimi gibi birçok faktörün bir araya gelmesiyle belirlenmektedir. Kat hizmetleri departmanının operasyonel başarısı ve misafir memnuniyeti bu faktörlerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi neticesinde artmakta, departman ve otel işletmelerinin başarısına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel başarı, Balanced scorecard, Kat hizmetleri departmanı

ABSTRACT: The increase in the number and diversity of domestic and foreign visitors increases the competition between hotel businesses. As a result of increasing competition conditions, business processes of units in hotel businesses are of great importance. Housekeeping department constitutes an important part of hotel management services and affects organizational success at a high level. The purpose of this study is to determine the organizational success rate of the housekeeping department within the scope of the activities of hotel businesses. Within the scope of the study, interviews were held with 16 managers working in the housekeeping departments of two five-star hotels, and the obtained data were subjected to content analysis and analyzed with the MAXQDA package program. As a result of the study, the contributions of housekeeping department employees to the organizational structure in the dimensions of finance, internal processes, customers and learning-development were evaluated. As a result, the work done in the housekeeping department; It is determined by the combination of many factors such as personnel training, business planning, guest satisfaction, work time, waste, personnel motivation, personnel importance and personnel efficiency. The operational success and guest satisfaction of the housekeeping department increases as a result of the effective and efficient management of these factors and contributes to the success of the department and hotel businesses.

Keywords: Organizational success, Balanced scorecard, Housekeeping department

* Bu çalışma, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Gülazem Berk tarafından tamamlanan "Kat hizmetleri çalışanlarının örgütsel başarıya yönelik görüşlerinin balanced scorecard modeli aracılığı ile değerlendirilmesi" adlı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Bilim Uzmanı, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, gulazemberk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7783-938X>

² Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi/Artvin Meslek Yüksekokulu/Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Aşçılık Programı, ceyhunakyol@artvin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5542-7309>

**Sorumlu Yazar / Corresponding Author

³ Prof. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi/Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Bölümü, obatman@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7186-7064>

EXTENDED ABSTRACT

Literature review

Determination of organizational success factors is an important element for businesses. Reviewing the business processes of the departments serving in hotel businesses, improving their existing functions, increasing their contribution to the success of the organization are among the issues that are important for businesses to stay strong and stay ahead in the competitive environment. In order for hotel enterprises to stay strong and ahead in the competitive environment, the business processes of the departments that make up the enterprises have been reviewed, and the issues such as improving their existing functions, increasing their contribution to organizational success, diversity in service and product, and service quality have gained importance.

Organizational performance measurements of businesses and their units; It can be measured by increasing performance and profitability, improvement in organizational and business processes, reaching given goals, effectiveness in decision making and strength in controlling the organization. Performance measurement is made in different methods and criteria due to structural differences in industries and related sectors. Balanced Scorecard is one of the commonly used strategic management techniques. The Balanced Scorecard, which brings together the performance criteria that businesses have achieved in the past with the criteria of the factors that will create their future performance, incorporates traditional financial criteria and has been a model created by colliding with the pressure to gain competitiveness in the long run. With the goals and criteria in the Balanced Scorecard, the performance of the enterprise is evaluated in four different dimensions. In this model, there are basic dimensions of financial, customer, internal process and learning and growth.

The department, known as "housekeeping" in the international language, is responsible for the cleaning and arrangement of customer rooms and general usage areas in hotel businesses, and covers the decoration, disinfection and laundry services of the enterprise. The department, which has a wide range of functions in terms of its functions, is also referred to as the "backbone" of hotel businesses, as it serves many areas within the organizational system. The main functions of the housekeeping department are; room cleaning, general area arrangement and cleaning, hotel decoration and maintenance works, spraying, organizing works such as laundry. Despite the development of technology, it is not possible to achieve full success in hotel businesses without the concepts of human and labor. The housekeeping department, where labor is intense, is one of the operations departments that have achieved success by serving in harmony with other departments of hotel businesses. While it can bring success to the business as a result of quality service, a bad service delivery can be reflected in the failure of the business to a large extent.

Methodology

The universe of this study consists of housekeeping department employees of hotel businesses serving in Sapanca district (Sakarya), and the study sample consists of sixteen housekeeping managers working in two hotel businesses operating in Sapanca. The data created using the semi-structured interview technique were collected in May 2023, transferred to the electronic environment and visuals were created. Themes and codes related to the subject were created using the MAXQDA 2020 program and interpreted through tables and diagrams. Content analysis was carried out on the data obtained from the interview questions and evaluations were made.

Findings and discussion

As a result of the analyzes made, ten codes and four themes with semantic integrity emerged (Figure 1). After the process; planning the work done in housekeeping, duration of work done in housekeeping department, staff efficiency, staff motivation, staff training, importance of staff, guest satisfaction, importance of work done in housekeeping department, waste and excess consumption codes have emerged. The frequency and percentage information of the codes that emerged after the analyzes are given in the graph in Figure 2. Staff training code is included in all documents. This finding shows that among the answers given by the participants, they mentioned the issue of personnel training at least once. Table 3 contains information about code frequencies. As a result of processing the raw data obtained after the interviews, the code frequencies are important in terms of showing which important

points the participants touched more. Although there are different codes and themes according to the information in the table, it is seen that the interviewees mostly emphasize on issues such as personnel training, the importance of the work done in the housekeeping department, and the planning of the work done in the housekeeping department.

Results and recommendations

Activities carried out in the housekeeping department; it is determined by bringing together many elements such as personnel training, business planning, guest satisfaction, work time, waste, personnel motivation, personnel importance and personnel efficiency. Managing these elements effectively and efficiently will increase the operational success of the department and guest satisfaction. The quality and efficiency of the department will contribute to the overall prestige of the institution and provide a competitive advantage. The success and efficiency of the hotel business will be realized simultaneously with the success of the department.

When the data obtained after the *Balanced Scorecard* measurement is evaluated, some suggestions are offered for hotel businesses and researchers. Suggestions are made through the codes that emerge as a result of the analysis. In this direction, suggestions for hotel businesses; personnel training, the importance of the work done in the housekeeping department, the planning of the work done in the housekeeping department, overconsumption, guest satisfaction, the duration of the work done in the housekeeping department, wastage, staff motivation, staff importance, staff efficiency codes.

Giriş

Örgütsel başarı faktörlerinin belirlenmesi işletmeler adına önemli bir unsur olmaktadır. Otel işletmeleri bünyesinde hizmet veren departmanların iş süreçlerinin gözden geçirilmesi, mevcut fonksiyonlarının geliştirilmesi, örgüt başarısına katkısının artırılması, işletmelerin rekabet ortamında güçlü kalmaları ve önde olmaları açısından önemlidir. Turistik mal ve hizmetler üreten otel işletmeleri, sürekli gelişim ve değişim gösteren turizm endüstrisinde yüksek rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmekte, ilgili pazara uyum sağlayabilmek adına stratejiler geliştirmelidir (Mısırlı 2002; Bozdemir, 2021). Esnek bir yapıya sahip olan turizm talebinin yanı sıra otel işletmeleri ürünlerinin soyut özellikte olması rekabet faktörünü daha önemli hâle getirmektedir (Coşar, 2008; Kaya vd., 2021). Rekabet koşullarına uyum sağlayabilme adına otel işletmeleri; işletme içi örgüt sistemi, örgütü oluşturan birimler, birim iç süreçleri, iç süreç performansları, performans geliştirici unsurlar gibi örgütsel başarıyı etkileyen faktörleri dikkate almalıdır. Bu doğrultuda, işletmeler açısından örgütsel başarı faktörlerinin tespit edilmesi önemli bir unsur olmakta, bu tespit işlemlerinin de birçok ölçüm yöntemi bulunmaktadır. İşletmeler bu ölçüm yöntemleri arasından vizyon ve amaçlarına en uygun olanı seçerek organizasyonlarındaki performanslarını değerlendirebilmektedir (Küçükaltan, 2018).

Kat hizmetleri, otelcilik sektöründe müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için kritik rol oynayan bir departmandır. Otel konaklamalarında kat hizmetleri departmanı, misafir odalarının temizliği, düzeni ve konforunun sağlanması gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir. Departman, müşteri tecrübesini doğrudan etkileyen bir dizi hizmeti yönetmekte, misafirlerin departman özelinde ve otel genelinde olumlu bir izlenim edinmesini sağlamaktadır. Bu durum ve etkenlerle kat hizmetlerinde örgütsel başarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı, otel işletmeleri faaliyetlerinde önemli bir birim olan kat hizmetlerinin örgütsel başarıya olan katkısını ortaya koymaktır. Bu kapsamda çalışmada, kat hizmetlerinde örgütsel başarının önemi vurgulanmakta, otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini artıran, operasyonel verimlilik sağlayan ve rekabet güçlerini artıran potansiyel ortaya konmaktadır. Örgütsel başarı faktörlerinin performans düzeyleri birçok farklı ölçüm yöntemi ile değerlendirilebilmektedir. Kat hizmetleri departmanı çalışanlarının örgütsel başarıya katkılarının ortaya çıkarılmasına yönelik gerçekleştirilen çalışma kapsamında Balanced Scorecard yöntemi ile derinlemesine incelenmektedir.

Otel işletmeleri bünyesinde önemli bir yere sahip olan kat hizmetleri departmanının örgütsel başarıya katkısının ne derece fazla ve hangi açılardan farklı olduğunu ortaya çıkarmak, bunun yanı sıra kat hizmetlerine örgütsel başarıda destek sağlama potansiyeli bulunan hususları tespit edebilmek işletmelerin başarısı için kritik ve etkili unsurlar arasında yer almaktadır. Bu husus ve tespitler neticesinde elde edilecek bilgi ve unsurların ilgili akademik yazına, turizm endüstrisine, otelcilik sektörüne ve uygulamalarına katkı sağlaması muhtemel çıktılar olması ve olacağı ümit edilmektedir.

Literatür taraması

Örgüt yönetimi ve örgütsel başarı

“Belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insan topluluğu” olarak ifade edilen örgüt kavramı ilgili literatürde organizasyon, teşkilat, işletme, firma gibi birçok kelime ile aynı anlamda kullanılabilir (Bakan vd., 2014; Öztürk ve Maral, 2015). Örgütler genel olarak kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Mal ve hizmetlerinden yararlanan ve temel amacı kâr elde etmek olanlar “kâr amaçlı örgütler”, belirli bir misyona sahip olarak topluma hizmet eden ve kâr amacı gütmeyen fayda sağlamak arzusunda olanlar ise “kâr amacı gütmeyen örgütler” olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2012).

Başarı ve performans, tüm örgütler için ortak amaçtır. Örgüt yapısı ve çevresi, bir sistem içerisinde ele alınırken bu sistemin elemanlarının etkili yönetimi, yönetimin vasıfları ile örgütün başarı performansı önemli hâle gelmiştir. Dolayısıyla örgüt yönetiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar, aslında sistem içerisinde yer alan bu unsurlardan kaynaklı oluşmaktadır. Diğer yandan örgütün içerisinde bulunduğu, hizmet verdiği çevre durağan veya dinamik olabileceği için örgütler de bu değişken çevresel şartlar doğrultusunda başarı getirecek yönetim yaklaşımlarını doğru tercih etmelidir. Bu açıdan örgütler, yönetimle ilgili faaliyetlerini olağan işleri için devam ettirenken, diğer yandan da gelecek ve değişim

konularında çaba göstermelidir (Akdemir, 2016; Cingöz, 2016). Bu doğrultuda örgütler teknolojik gelişmeleri ve topluma faydalı olayları yakinen takip etmeli, tüm gelişmelerin uygulanabilmesi adına yöneticilik vasfına sahip bireyleri organizasyonlarında görevlendirmelidir. Doğru ve sistematik bir yönetim anlayışının neticesinde yüksek performans sağlanacak, bu doğrultuda da rekabet üstünlüğü ve başarı elde edilecektir.

Başarı ve performans kavramları dışında örgüt yönetiminde önemli olan başka bir konu da örgütlerin çevreleridir. Örgüt çevresinde yer alan unsurlar örgütler için farklılık gösterebilmekte, farklı örgüt türleri için benzerlik durumu da oluşabilmektedir. Bu açıdan örgüt yönetimi için dikkate alınması gereken, örgüt içerisinde ve çevresinde yer alan unsurlardan birisinin de örgütlerin ilişkili olduğu iç ve dış paydaşlar olmasıdır.

Paydaşlarla olan ilişki yoğunluğu örgüt türüne göre farklılıklar gösterebilse de paydaş tabanlı yaklaşım felsefesi dâhilinde örgütler için paydaş belirlenmesi ve konumlandırılması çoğu kez ortaklık da gösterebilmektedir. Örneğin, örgütlerin iç paydaşları arasında yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar ve/veya örgüt kurucusu yer alabilirken dış paydaşlar arasında devlet veya kanun ve yönetimden sorumlu idari otoriteler, müşteriler, meslek odaları, tedarikçiler, rakipler, dernek ve vakıflar (Esteban-Lloret vd., 2016; Konzelmann ve Wilkinson, 2017; Nuseir ve Madanat, 2017) olabilmektedir.

Örgütlerde performans ölçümleri

İşletmelerin performans ölçümleri, örgüt süreçleri ve faaliyet gösterilen alanlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol işletme yönetiminin dört temel işlevidir. Performans ölçümü ve yönetimi, kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Bir organizasyonun amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı ile ilgili izleme fonksiyonu olan kontrol, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçme, hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırarak aradaki farkları hesaplama ve bu farkların ortadan kaldırılması için eyleme geçme konularını kapsamaktadır (Coşkun, 2006).

Hızla değişen ve gelişen koşullar kapsamında rekabetçi ortamda varlığını sürdürme ve başarılı olma gayretinde olan işletmeler, performanslarını geliştirmek ve kalite standartlarını oluşturabilecekleri en iyi uygulamaları öğrenip kendilerine uyarlamak durumundadır. Bu gelişme ve öğrenmenin harekete geçme aşamasındaki ilk adım örgüt performansının ölçülmesidir. Bu kapsamda işletmeler performanslarını ölçme konusunda birtakım yöntemler bulmak ve kullanmak durumundadır (Akin, 2009). İşletmelerin ve birimlerinin örgütsel performans ölçümleri; performans ve kârlılığı artırma, örgütsel ve iş süreçlerindeki iyileşme, verilen hedeflere ulaşma, karar vermedeki etkinlik ve örgütü kontrol etmedeki güçlülük ile ölçülebilmektedir. Performans ölçümü, endüstrilerde ve ilgili sektörlerde yapı farklılıkları sebebiyle farklı yöntemler ve kriterlerle yapılabilmektedir.

Örgüt başarısı ve performans odaklı gerçekleştirilmiş çalışmalar incelendiğinde bu yöntem ve kriterlerin genel ve spesifik yapı olarak açıklanmakta olduğu görülmektedir. Yaklaşım olarak daha genel kavramlarla başarı ve performans ilişkilendirildiğinde toplam kalite yönetimi, inovasyon yönetimi, proje yönetimi, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel stratejiler ve araçlar (vizyon tanımı gibi) ile örgütsel vatandaşlıkla ilgili davranış konularında performans ölçüm modellerinin daha çok balanced scorecard (dengeli skor kart) ve temelli (kaynak tabanlı) yaklaşım gibi yöntem ve kriterlerin önemli olduğu değerlendirilmektedir (Haque vd., 2016; Alcaide-Muñoz ve Gutierrez-Gutierrez, 2017; Englert ve Helmig, 2017; Nazarian vd., 2017; Obeidat, 2017; Sivapragasam ve Raya, 2017; Appiah-Adu vd., 2018).

Balanced Scorecard

“Dengeli Puan Kartı”, “Dengelenmiş Hedef Karnesi”, “Dengeli Skor Kartı”, “Dengeli Değerlendirme Çizelgesi” olarak da ifade edilen Balanced Scorecard, yaygın olarak kullanılan stratejik yönetim tekniklerindedir. İşletmelerin geçmişte elde ettikleri performans ölçütlerinin gelecekteki performanslarını oluşturacak etkenlere ait ölçütlerle bir araya getirilmesini sağlayan Balanced Scorecard, geleneksel finansal ölçütlerini bünyesinde barındıran ve uzun vadede rekabet kabiliyeti elde etme baskısı neticesinde ortaya çıkarılan bir model olmuştur. Balanced Scorecard’da yer alan hedef ve

ölçütlerle işletmenin performansı dört farklı boyutta değerlendirilmekte olup bu boyutlar; finans, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme şeklinde sıralanmaktadır.

Finans boyutu (financial): Satış gelirlerindeki büyüme, maliyet yönetimi ve varlıkların kullanımı alt başlıklarının yer aldığı finansal nitelikli gösterge ve boyutlar işletmenin hissedarlara veya sahiplerine nasıl görüldüğü hakkında bilgi vermektedir (Koçel, 2011). Otel işletmeleri özelinde bu boyutlar; toplam faaliyet geliri, oda başına gelir, rekabet durumu, maliyet, departman gelirleri, doluluk oranı gibi ölçütlerle değerlendirilebilmektedir (Elbanna vd., 2015).

Müşteri boyutu (customer): İşletmenin müşterilere nasıl görüldüğünü gösteren bu boyutta; yeni müşteriler, mevcut müşteriler, müşteri kârlılığı alt başlıkları yer almaktadır (Koçel, 2011). Otel işletmeleri özelinde bu boyut; müşteri kârlılığı, müşteri memnuniyeti, yeni müşteri kazanma, mevcut müşteri devamlılığı ölçütleri ile ele alınabilmektedir (Şirin, 2021).

İç süreçler boyutu (internal process): Perspektifinde ürün veya hizmet geliştirme, pazar belirleme, müşteri yönetimi, operasyon süreci ve çevre faktörleri ölçütleri yer alan bu boyut, müşterilerin var olan ve potansiyel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara çözüm odaklı yaklaşılmasını içermektedir (Koçel, 2011). Otel işletmeleri özelinde bu boyut; yeni ürün, kalite maliyeti, ürün veya hizmet üretim süreci, ürün veya hizmet hata oranı, ürün veya hizmet satış oranı ve çalışanlara yönelik değerlendirme uygulamaları gibi ölçütlerle değerlendirilebilmektedir (Kaygusuz, 2005).

Öğrenme ve gelişme boyutu (learning and growth): Perspektifinde beceri, bilgi paylaşımı seviyesi, bilgi teknolojileri altyapısı, bilgi teknolojileri uygulaması ve örgüt kültürü ölçütleri yer alan bu boyut, işletmenin uzun vadede gelişme ve ilerleme gösterebilmesi adına ihtiyaç duyulan yapıyı tanımlamaktadır (Koçel, 2011). Otel işletmeleri özelinde bu boyut; araştırma ve geliştirme giderleri, personel devir hızı, personel motivasyonu, personel gelişimi ölçütleri ile ele alınabilmektedir (Kaygusuz, 2005).

Kat hizmetleri departmanının örgütsel başarıdaki rolü

Kat hizmetleri departmanı (housekeeping), otel işletmelerinde müşteri odaları ve genel kullanım alanlarının temizliği ve düzeninden sorumlu, işletmenin dekorasyon, ilaçlama ve çamaşırhane hizmetlerini karşılamaktadır. Kat hizmetleri departmanının temel görevleri arasında; otel işletmelerinin varoluş gerekçesi olan konaklama ihtiyacını karşılaması ve oda temizliklerinden sorumlu olması, temizlenen odaların misafire sunulmadan önce temizlik ve mini bar hizmetlerinin eksikliklerinin kontrol edilmesi ile odaların satışa hazır hâle getirilmesi, odaların misafir kullanımı öncesi temizlik dışında var olabilecek arıza ve aksaklıkların kontrol edilmesi ve teknik servis departmanı ile ortak çalışarak yatırımın korunmasına katkı sağlaması, oda mefruşat ve tekstil malzemelerinin alımı ile ilgili konuları yürütmek ve bütçeleme işlemlerini yapmak yer almaktadır (Denk, 2022).

Kat hizmetleri departmanı işlevleri açısından çok geniş bir yelpazeye sahiptir ve örgüt sistemi içerisinde çok fazla alana hizmet vermesi sebebiyle de otel işletmelerinin “bel kemiği” olarak ifade edilmektedir.” Departmanının başlıca işlevleri arasında oda temizliği, genel alan düzenlemesi ve temizliği, otel dekorasyonu ve bakım işleri, ilaçlama, çamaşırhane gibi işlerin organize edilmesi yer almaktadır. Otel işletmelerinin hizmete sundukları ürünlerin seçimlerinde doğru tercihlerde bulunmaları, misafir memnuniyetine ve buna bağlı olarak otel işletmesinin örgüt sisteminin başarısına katkı sağlamaktadır. Diğer yandan kat hizmetleri departmanı ağır iş gücüne sahiptir. Misafir memnuniyetinin en üst seviyede karşılanabilmesi için çalışanların işi sevmesi, eğitim düzeyleri, çalışma ortamları ve fiziki şartlar önemli rol oynamaktadır (Çelebi ve Özer Sarı, 2019).

Teknolojinin gelişmesine rağmen otel işletmelerinde insan ve emek kavramları olmadan tam başarı elde etmek mümkün değildir. Emegin yoğun olduğu kat hizmetleri departmanı, diğer departmanlar ile uyum içerisinde hizmet vererek otel işletmelerinin başarıya ulaşmalarını sağlayan operasyon bölümlerindedir. Elbette kat hizmetleri departmanında iyi bir hizmet sunumu, işletmeye başarı getirebilecekken kötü bir hizmet sunumu, büyük oranda işletmenin başarısızlığına yol açabilecektir (Erdem, 2010).

Konu ile ilgili diğer araştırmalar

İlgili literatürde konu ile ilgili araştırmalar ağırlıklı olarak turizm işletmeleri geneli ve daha çok otelcilik sektörü özeline yönelik gerçekleştirilmiştir. Jayawardena ve Munasinghe (2016), çalışmalarında turizm destinasyonlarında sürdürülebilir turizmin performansını ölçmek için Balanced Scorecard yaklaşımının kullanılmasını ele almış, bir diğer çalışmada ise otelcilik sektöründe Balanced Scorecard yaklaşımının uygulanmasını ele alınmıştır (Martins ve Silva, 2018). Her iki çalışmada da bu yaklaşımın ve uygulamanın işletmedeki hizmetlerin kalitelerini yükseltebileceği, misafir tecrübelerini geliştirebilmek adına hizmet uygulamalarına ve iş örgütlenmelerine odaklanması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine farklı bir çalışmada (Dlamini vd., 2020), turistik destinasyonlardaki turizm işletmelerinde performans değerlendirmesi amacıyla Balanced Scorecard kullanımı üzerine bir uygulama yapılmış ve Balanced Scorecard'ın turizm işletmeleri için özellikle yenilikçilik, bilgi paylaşımı, güven kültürü, planlama ve vizyon konularında uygun bir performans ölçüm aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Bir diğer çalışmada da (Aghaei vd., 2013), küçük ölçekli turizm işletmelerinin başarısının ölçülmesi için Balanced Scorecard'ın kullanımı önerilmiştir. Konu ile ilgili yazarlar, turizm işletmelerinin sadece finansal performanslarını değil, aynı zamanda müşteri, iç süreçleri ve öğrenme ve gelişme alanlarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğinin önemini vurgulamışlardır. García-Sánchez ve Martínez-Ruiz (2016) de çalışmalarında turizm işletmelerinde sürdürülebilirlik performansının ölçülmesinde Balanced Scorecard yaklaşımının kullanımını ele almış, Balanced Scorecard'ın sürdürülebilirlik performansını ölçmek için farklı boyutları kapsadığını ve turizm işletmelerinin sürdürülebilirlik performansını ölçmek için kullanılabilir bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalarda da görülmektedir ki; Balanced Scorecard tekniği otelcilik sektöründe ve turizm işletmelerinde sunulan hizmet anlayışındaki kalite unsurunun daha iyi yerlere gelmesi ve konukların almış oldukları hizmetlerin geliştirilmesi konularına odaklanmaktadır.

Yöntem

Kat hizmetleri departmanında hizmet veren yöneticilerin örgütsel başarıya yönelik görüşlerinin Balanced Scorecard modeli aracılığıyla değerlendirilmesinin amaçlandığı bu çalışma tanımlayıcı bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışma, bir konu ile ilgili detaylı bilgi toplamanın gerektiği durumlarda kullanılan nitel araştırma türü kapsamında fenomenolojik desende tasarlanmıştır (Coşkun vd., 2017). Araştırmacının evrenini Sapanca ilçesinde (Sakarya) hizmet veren otel işletmelerinin kat hizmetleri departmanı yöneticileri, örneklemi ise Sapanca'da faaliyet gösteren turizm işletmesi belgeli, beş yıldızlı iki otel işletmesinin kat hizmetleri departmanında görev yapan 16 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmacının örneklemeden beklenen yararı sağlaması düşüncesi kapsamında olabildiğince küçük fakat yeterince temsili bir örneklem tercihi, evreni temsil yeteneği bakımından yeterli olarak görülmüştür (Ergin, 1992).

Çalışma verileri için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu tarafından 09.06.2023 tarih ve E.86588 sayılı etik kurul onayı alınmış, veriler nitel veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Alınan yanıtların düzenlenebildiği ve soru formunun geliştirme özgürlüğü olduğu bu teknik kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular ilgili literatürden yararlanılarak hazırlanmış, "Turizm İşletmeciliği" disiplininin iki akademisyen görüşü ile desteklenmiştir. Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular şunlardır;

- Kat hizmetleri departmanında yapılan temizlikler esnasında kullanılan kimyasalların maliyetini kontrol altında tutmak için kimyasal kullanım uygulamaları nelerdir?
- Kat hizmetleri departmanında odalarda misafirlerin hizmetine sunulan buklet malzemelerinin maliyetini kontrol altında tutmak için yapılan uygulama yöntemleri nelerdir?
- Kat hizmetleri departmanında müşteri memnuniyeti için yapılan çalışmalar nelerdir?
- Kat hizmetleri departmanının otel içerisinde misafir memnuniyetine etkisi nedir?
- Kat hizmetleri departmanında otel örgüt sistemi içerisinde odaların temizlenme sürecini daha hızlı hâle getirmek için yapılan uygulamalar nelerdir?
- Kat hizmetleri departmanında genel alan temizliklerinde yatırımın korunması için yapılan temizlik ve bakım işleri nelerdir ve hangi periyotlarda yapılmaktadır?

- Kat hizmetleri departmanında işe başlayan personelin eğitim süresi ve eğitim programı nasıl belirlenmektedir?
- Kat hizmetlerinde çalışan personelin bir üst pozisyona geçişi aşamasında gelişimine katkıda bulunacak eğitim rotasyonu yapılmakta mıdır ve personele uygulanan süreç nasıl ilerlemektedir?

Veriler, Mayıs 2023 döneminde toplanarak elektronik ortama aktarılmış ve görseller oluşturulmuştur. Elde edilen veriler MAXQDA 2020 programı kullanılarak konu ile ilgili tema ve kodlar oluşturularak tablo ve diyagramlar aracılığıyla yorumlanmıştır. Görüşme sorularından elde edilen veriler üzerinden de içerik analizi yapılarak değerlendirilmelerde bulunulmuştur. Katılımcılar analiz aşamasında K1, K2, K3 ... şeklinde ifade edilmektedir.

Bulgular

Katılımcılarla ilgili bulgular

Tablo 1’de katılımcıların sosyodemografik özellikleri verilmiştir. Araştırmaya katılan kat hizmetleri yöneticilerinin sosyodemografik birtakım unsurlara göre dağılımları sunulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların çoğu erkek (%75), daha çok 31-40 yaş aralığında (%37,5) ve yarısı lise mezunundan oluşmaktadır. Katılımcıların sektör deneyimleri daha çok 6-10 yıl arası (%31,25), departman deneyimleri 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası (%31,25’er), örneklem işletmesinde çalışma süreleri ise daha çok 11-15 yıl arasındır (%37,5).

Tablo 1: Katılımcıların sosyodemografik özellikleri

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	12	75
	Erkek	4	25
Yaş	21-30	5	31,25
	31-40	6	37,5
	41-50	5	31,25
Eğitim Durumu	Lise	8	50
	Ön lisans	6	37,5
	Lisans	2	12,5
Eğitim Alanı	Turizm İşletmeciliği	1	6,25
	Konaklama İşletmeciliği	1	6,25
	Turizm ve Otel İşletmeciliği	4	25
	Turizm ve Seyahat Hizmetleri	2	12,5
	Diğer (Lise)	8	50
Sektör Deneyimi	1-5 yıl arası	4	25
	6-10 yıl arası	5	31,25
	11-15 yıl arası	4	25
	16-20 yıl arası	3	18,75
Kat Hizmetleri Deneyimi	1-5 yıl arası	5	31,25
	6-10 yıl arası	3	18,75
	11-15 yıl arası	5	31,25
	16-20 yıl arası	3	18,75
İşletmede Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	4	25
	6-10 yıl arası	4	25
	11-15 yıl arası	6	37,5
	16-20 yıl arası	2	12,5

Verilerin kodlanması ve içerik analizi

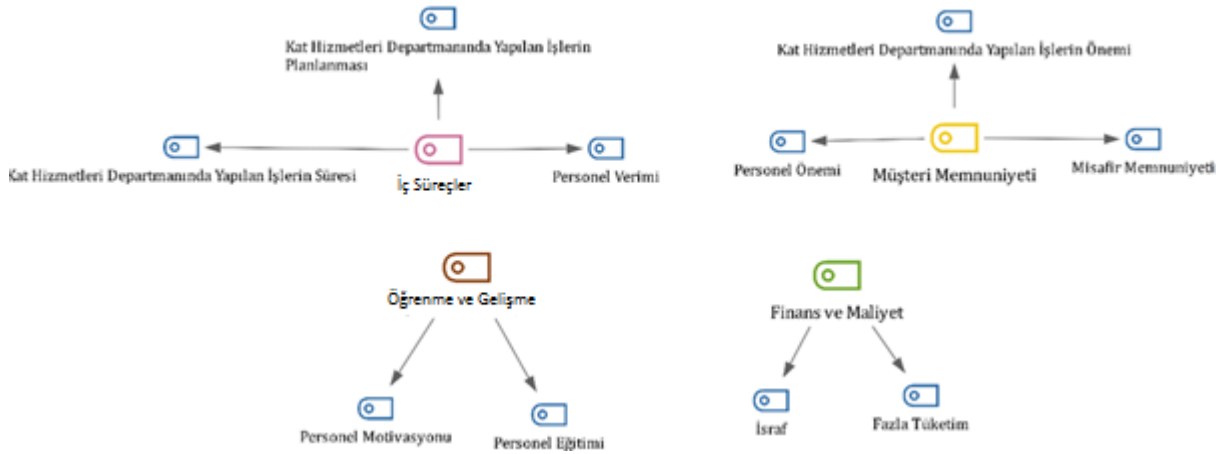
Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ilgili literatürden yararlanılarak “finans”, “iç süreçler”, “müşteri” ile “öğrenme ve gelişme” boyutları kapsamında ele alınmıştır (Kaplan ve Norton, 1992; Güller, 2008; Koçel, 2011; Ali vd., 2016). MAXQDA 2020 analiz programında

gerçekleştirilen tümevarımsal kodlama neticesinde kod birlikte oluşum modeli oluşturularak boyutlarla ilgili kelime bulutları ve frekans değerleri oluşturulmuştur.

Görüşmeler neticesinde toplanan veriler metin formatına dönüştürülerek paket program kullanılmış ve analiz edilmiştir. Bu süreçte ilk olarak metin içerisinde detaylı kodlama yapılmış, sonrasında kodlama süreci iki kez yazar grubunca tekrar edilmiştir. İlgili araştırma disiplini kapsamında daha önce çalışmalar yürütmüş, benzer analizler gerçekleştirmiş iki uzman tarafından kontrol edilerek kodlar belirli temalar etrafında birleştirilmiş, yorumlanmış ve süreç tamamlanmıştır. Şekil 1’de yaratıcı kodlama süreci ve kodların temalar altında birleştirilmesi verilmiştir.

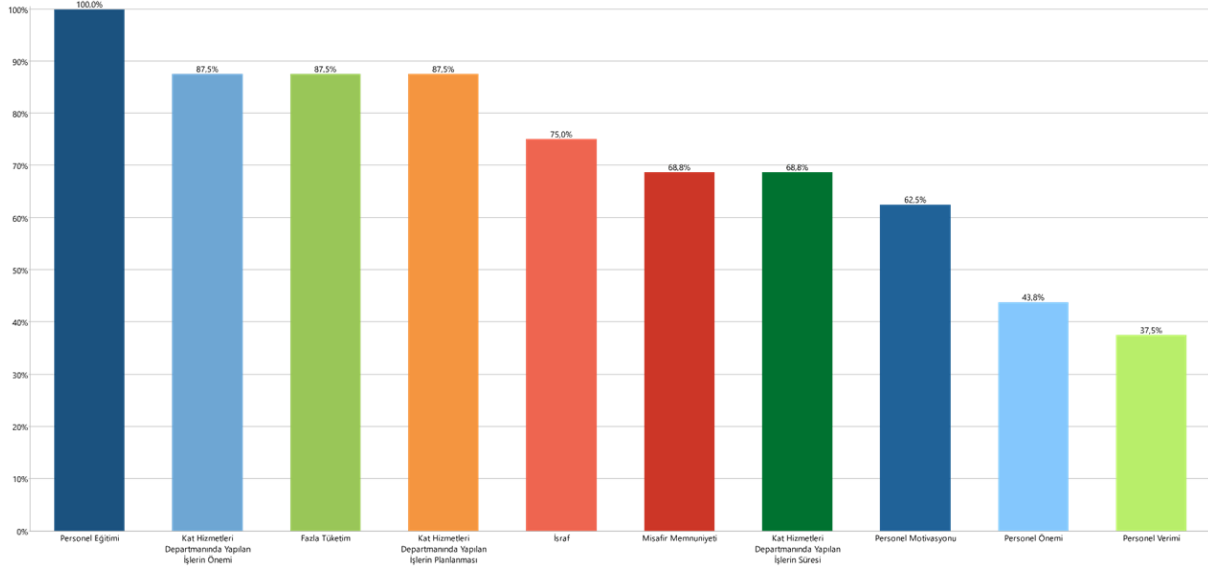
Şekil 1’de görüldüğü gibi, yapılan analizler neticesinde 10 adet kod, kodların bağlı olduğu ve anlamsal bütünlük taşıyan dört tane de tema ortaya çıkmıştır. Süreç sonrası; kat hizmetlerinde yapılan işlerin planlanması, kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi, personel verimi, personel motivasyonu, personel eğitimi, personelin önemi, misafir memnuniyeti, kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemi, israf ve fazla tüketim kodları ortaya çıkmıştır. Bunlara bağlı olarak ise iç süreçler, müşteri memnuniyeti, öğrenme ve gelişme ile finans ve maliyet temaları oluşturulmuştur.

Şekil 1: Yaratıcı kodlama süreci ve kodların temalar altında birleştirilmesi



Analizler sonrasında ortaya çıkan kodların yüzde dağılım bilgileri Şekil 2’deki grafikte yer almaktadır. Kodlu belgeler grafiğinde kodların belgeler toplamındaki oranı görülmektedir. Grafikte yer alan bilgiler göstermektedir ki, personel eğitimi kodu belgelerin tamamında yer almaktadır. Bu bulgu katılımcıların verdiği yanıtlar arasında en az bir kez personel eğitimi hususuna değindiklerini göstermektedir. Kat hizmetleri departmanındaki işlerin önemi, fazla tüketim ve kat hizmetleri yapılan işlerin planlanması kodları görüşmelerle ilgili analizlerin %87,5’inde bulunmaktadır. Diğer yandan; israf %75, misafir memnuniyeti ile kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi %68,8, personel motivasyonu %62,5, personelin önemi %43,8 ve personel verimi %37,5 ile grafikte yer alan diğer kodlar arasında yer almaktadır.

Şekil 2: Kodlu belgeler grafiği



Tablo 2’de görüşmelerdeki kodların metin içerisindeki yüzde dağılımları verilmiştir. Tablo 2’de her bir görüşme metni içerisindeki kodun yüzdelik oranlarda kodlanması hacimsel olarak ifade edilmektedir. Birinci görüşmeci (K1) ifadelerinin metin olarak deşifre edilmiş kısmının %2,1’i fazla tüketim koduyla kodlanmıştır. Bu istatistiksel veri aracılığıyla hangi katılımcının hangi kod bağlamındaki konuyla ilgili ne yoğunlukta bilgi aktarımını sağladığını yorumlayabilmek mümkündür.

Tablo 2: Görüşmelerdeki kodların metin içerisindeki yüzde dağılımları

Kod	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
Finans ve Maliyet																
Fazla Tüketim	2,1		3,1	3,1		5,8	4,7	2,7	8,9	5,5	4,4	6,3	2,5	5	2,1	2,9
İsraf		6	4,2	4,6	5,4		2,6	4,5		6,1	4,5		1,8	2,7	2,9	1,5
Müşteri Memnuniyeti																
Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Önemi	5,1		3,1	5,4	5,4	10,4	8,9	5,5	6,7	10,4	10	3,8	5	1,3	3,1	
Misafir Memnuniyeti		9,9	1,6	4,2	3,2		2,8	1,7			1,7	1,8	3,1	4,8		3,2
Personel Önemi	6	2,3						2,5	6,3		5,1			2,2		2,4
İş Süreçleri																
Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Planlanması	7	2,6	7,5	3,1	8,4	10,4	9,6		5,2	4,2	2,8	8,4		5,4	2,2	9,1
Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Süresi		6,8	5,4			2,5			5,5	6,3	5,7	7	9,9	2,8	5	1
Personel Verimi		3,9		1,8		3,5		5,2		7,8	4,9					
Öğrenme ve Gelişme																
Personel Eğitimi	12,5	10,6	12,3	8,8	15,3	7,5	5,1	6,9	3,2	4,7	11,9	5,2	8,8	6	3,3	7,5
Personel Motivasyonu		2,7			4,9	3	7,1		5,4	5,3	4,5		0,7	2,6		2,8

Tablo 3’te kodların frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Görüşmeler sonrasında elde edilen ham verilerin işlenmesi neticesinde katılımcıların hangi önemli noktalara daha çok değindiğini göstermesi bakımından kod frekansları önemlidir. Tablo 3’te görüldüğü gibi farklı kodlar ve temalar çıkmakla birlikte görüşmecilerin daha çok personel eğitimi, kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemi ve kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin planlanması gibi konulara vurgu yaptıkları görülmektedir. Örneğin personel eğitimi kodu kırk beş kez kodlanmış ve toplam kodlama içerisinde %22,73 oranında yer almıştır. Personel verimi ise yedi kez kodlanmış ve toplam kodlama içerisinde %3,54 oranında yer almıştır.

Tablo 3: Kodların frekans ve yüzde dağılımları

Kodlar	Frekans	%
Personel Eğitimi	45	22,73
Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Önemi	25	12,63
Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Planlanması	25	12,63
Fazla Tüketim	22	11,11
Misafir Memnuniyeti	17	8,59
Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Süresi	17	8,59
İsraf	16	8,08
Personel Motivasyonu	13	6,57
Personel Önemi	11	5,56
Personel Verimi	7	3,54
Toplam	198	100

Tablo 4’te kod kesişimleri ile ilgili bilgiler ve kodların kesiştiği ifadeler yer almaktadır. Bu durum ilgili kodların ifade ettiği kavramlar arasında bir ilişkidir söz edilip edilmemesini mümkün kılmaktadır. Tablodaki değerler (0, 1) kodların arasındaki kesişimlerin sıklığını göstermektedir. Bu durumda bir ifade ile ilgili hangi kodların kodlandığı ve hangi kodların birbirleri ile ilgili oldukları analiz edilebilmekte, kesişme görülen kodlar arasında yorum mümkün olmaktadır.

Tablo 4: Kod kesişim matrisi

Kod Sistemi	Fazla Tüketim	İsraf	Yapılan İşlerin Önemi	Misafir Memnuniyeti	Personel Önemi	Personel Eğitimi	Personel Motivasyonu	Yapılan İşlerin Planlanması	Yapılan İşlerin Süresi	Personel Verimi
Finans ve Maliyet/Fazla Tüketim	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Finans ve Maliyet/İsraf	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Müşteri Memnuniyeti/Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Önemi	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Müşteri Memnuniyeti/Misafir Memnuniyeti	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Müşteri Memnuniyeti/Personel Önemi	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Öğrenme ve Gelişim/Personel Eğitimi	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0
Öğrenme ve Gelişim/Personel Motivasyonu	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
İç Süreçler/Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Planlanması	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
İç Süreçler/Kat Hizmetleri Departmanında Yapılan İşlerin Süresi	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
İç Süreçler/Personel Verimi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Finans boyutu bulguları

Finans boyutu altında “fazla tüketim” ve “israf” kodları yer almıştır. Kodlama sürecinde “israf” ile kodlanan ifadeler, bir ürün veya hammaddenin verimsiz kullanılması, ziyan edilmesi, boşa harcanması konuları ile ilişkilendirilmektedir. Diğer yandan “fazla tüketim”, bir ürün veya hammaddenin gerektiğinden fazla tüketilmesi ile anlamlandırılmaktadır. Birbirlerine benzer görünen bu iki kod arasındaki en temel farklılık, israfın geri dönüştürülme özelliğidir. Fazla tüketim ise ideal miktardan fazlasının harcanmasını ifade etmektedir. Tablo 3’te görüldüğü üzere “fazla tüketim” yirmi iki kez, “israf” ise on yedi kez kodlanmıştır. Bu durum katılımcıların fazla tüketimle ilgili ifadelere israf koduna oranla biraz daha fazla değindikleri anlamına gelmektedir.

Kodların ve kodlama mantığının daha iyi anlaşılması için açısından katılımcılardan alınan bazı görüşler şu şekildedir:

“Kimyasalların konsantrasyonu seyreltme oranları otomatik olarak ayarlanmalıdır. Temizlik yapmak fazla kimyasal kullanmak değildir.” (Fazla tüketim olarak kodlanan ifade).

“Bazen kimyasal yerine odalarda yarım kalan şampuan ve duş jeli gibi ürünler toz alma veya duş camı yıkamada çok etkili oldukları gözlemlendiği için kullanılmaktadır.” (İsraf olarak kodlanan ifade).

İsraf ve fazla tüketim kavramlarının arasındaki farktan dolayı, bu iki kodun Tablo 4’te yer alan bilgileri kapsayan kod kesişim matrisinden de anlaşılacağı üzere kesiştiği ifadeler bulunmamaktadır.

Müşteri boyutu bulguları

Bu temada toplanan kodlar; “kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemi”, “misafir memnuniyeti” ve “personelin önemi” olmuştur. “Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemi” kodu; departman çalışanlarının gerçekleştirdiği faaliyetlerin işletmenin başarı ve performansına etkisini ifade etmektedir. “Misafir memnuniyeti” kodu işletmeden hizmet alan tüketicilerin memnun olması ve aldıkları hizmetten tatmin olması olarak açıklanmaktadır. “Personelin önemi” kodu ise ilgili departmanda çalışan personelin kendi niteliklerinin önemini belirtmekte olup işin öneminden çok bireyin önemine odaklanmaktadır. Tablo 3’te görüldüğü gibi “Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemi” kodu yirmi beş kez kodlanmış olup müşteri teması içerisinde en fazla kodlanan kod olarak öne çıkmaktadır. “Misafir memnuniyeti” on yedi, personelin önemi ise on bir kez kodlanmıştır. Bu durum, katılımcıların ilgili departmandaki işlerin önemine daha fazla vurgu yaptıkları ve önemsedikleri şeklinde açıklanabilmektedir. Bu durum, iki kodun ifade ettiği kavramlar arasında bir ilişki olduğu yönündedir.

Kodların ve kodlama mantığının daha iyi anlaşılması için katılımcılardan alınan birkaç atıf şu şekilde verilmektedir:

“Temiz ve hijyenik bir tatil hizmeti veren kat hizmetleri departmanı otel işletmesinin bel kemiğidir. Kat hizmetleri görevlileri odaları temizlemez ise odalar satılamaz.” (Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemi olarak kodlanan ifade).

“..... misafirlerin özel gün ve notlarının kendilerinin gelmeden hazırlanması misafir memnuniyetine katkı sağlayan uygulamalarımız arasındadır” (Misafir memnuniyeti olarak kodlanan ifade).

“Personelin zamanında ve kaliteli hizmetinden yararlanan misafirler otel içerisinde türlü olumsuzluklar yaşamış olsa bile rahat uydukları bir odada her şeyi unutabilirler.” (Personelin önemi olarak kodlanan ifade).

Tablo 4’te yer alan bilgiler doğrultusunda kodların birbirleri ile ilişkisi incelendiğinde kat hizmetleri departmanında yapılan işleri önemi kodu ile personelin önemi kodunun bir kez kesiştiği görülmektedir. Bu durumda bu iki kodun ifade ettiği kavramlar arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Misafir memnuniyeti kodu ile personel eğitimi kodu arasında da bir kez kesişme görülmektedir. Buna göre bir ifade her iki kod ile kodlanmıştır ve bu durumda misafir memnuniyetinin personelin eğitimi ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.

İç süreç boyutu bulguları

Bu tema altında; “kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin planlanması”, “kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi” ve “personel verimi” kodlamaları yapılmıştır. “Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin planlanması” departman bünyesindeki faaliyetlerin koordine edilmesi, takvimlendirilmesi ve yürütülmesi ile ilgili konuları kapsamaktadır. “Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi” departmandaki faaliyetlerin aldığı zaman, bu zamanın daha aza indirilebilmesi, zamandan tasarruf sağlayabilecek etkenler ve zaman yönetimi ifadelerini kapsamaktadır. “Personel verimi” kodu ise ilgili departmandaki çalışanların iş yaşamındaki verimlilikler, bu verimliliklerin çoğaltılması ve bu verimliliğe etki eden unsurları içermektedir. Kat hizmetlerinde yapılan işlerin planlanması kodu 25 kez, kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi 17 kez, personel verimi

ise 7 kez kodlanmıştır. Bu sıklık istatistiği, görüşmecilerin ilgili hususlara dair ne kadar vurgu yaptığını ve bunlara ne kadar önem verdiğini ortaya koymaktadır.

Görüşme deşifrelerinde ilgili kodlar ile yapılan kodlamalara birebir örnekler vermek kodlama sürecinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır:

“Yüze ve zamana göre periyodik planlama binanın fiziki yapısı göz önünde bulundurularak yapılır. Otel işletmelerinin çalışma şekillerine göre planlar değişkenlik gösterebilir.” (Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin planlanması olarak kodlanan ifade).

“Kat hizmetlerinde oda yapımını hızlandıracak en büyük etken süre tutularak oda hizmetinin verilmesidir. Bu durum, tüm personel için tutulan sürede personelin yavaş kaldığı ve/veya yanlış uyguladığı kısımların birebir kendisine gösterilmesini sağlayacaktır.” (Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi olarak kodlanan ifade).

“Süreklilik başarıyı getirir. Sürekli aynı odaları temizleyen eleman odaları iyi tanıdığı için eli daha çok pratik kazanır.” (Personel verimi olarak kodlanan ifade).

Tablo 4’te yer alan kod kesişim matrisi bilgileri doğrultusunda kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin planlanması kodunun, kodlama işlemleri esnasında üç farklı kod ile kesiştiği görülmektedir. Bu kesişme, bir ifadenin birden fazla kod ile kodlandığını ifade etmektedir. Kesişmenin olduğu kodlar; fazla tüketim, israf ve personel eğitimi olmuştur. Bu durumda kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin planlanmasının fazla tüketim, israf ve personel eğitimi ile alakasının bulunduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Bu durumun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Hangi departmanda hangi faaliyet olursa olsun israf, fazla tüketim ve eğitim gibi unsurların planlama faaliyetleri ile iyileştirilmesi mümkündür.

Kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresi koduyla kodlanan kısımların üç farklı kod ile kesiştiği görülmektedir. Bunlar; personelin önemi, personel eğitimi ve personel motivasyonu kodlarıdır. Bu durum bahsi geçen kodların ifade ettiği hususların, kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin süresiyle bir alakası olduğunu ortaya koymaktadır. Anlaşılmaktadır ki personelin önemi, personelin eğitimi ve motivasyonu, kat hizmetleri departmanındaki işlerin ne kadar vakit aldığını doğrudan değiştirebilmektedir.

Personel verimi ile kodlanan kısımların, kod kesişim matrisinden de görüleceği gibi diğer kodlar ile kodlanmadığı görülmektedir. Bu durumda görüşmecilerin personelin verimi kavramını diğer hususlardan bağımsız olarak değerlendirdikleri ve görüşmelerde bu hususa dair görüşlerini bağımsız olarak aktardıkları anlaşılmaktadır.

Öğrenme ve gelişme boyutu bulguları

Bu tema altında “personel eğitimi” ve “personel motivasyonu” kodlamaları yapılmıştır. “Personel eğitimi”, ilgili departman personelinin mesleki anlamda daha nitelikli bir konuma ulaşmaları gayesiyle yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerini ifade etmektedir. “Personel motivasyonu” ise kat hizmetleri departmanı personelinin motivasyon, aidiyet ve mutluluk duygularını arttırmaya yönelik gayretleri ifade etmektedir. “Personelin eğitimi” kodu kırk beş, “personel motivasyonu” kodu on üç kez kodlanmıştır. Tablo 3’te görülebileceği gibi tüm kodlar arasında en çok kodlanan “personel eğitimi”, katılımcıların en fazla üzerinde durduğu konu olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcıların belirttiği hususların vurguları ile bir kelime bulutu oluşturulmuştur. Şekil 3’te görüldüğü gibi bu kapsamda kat hizmetleri departmanının; konforlu ve temiz bir ortam sağlama, misafir deneyimleri, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, personel eğitimi, kimyasal kontrolü, malzeme bakımı, hizmet uygulamaları, iş örgütlenmesi konularına odaklandığı tespit edilmiştir. Bu vurgu konuları otel işletmelerinin misafirlerine kaliteli ve memnuniyet sağlayan hizmetler sunmasına katkıda bulunan önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Kodların ve kodlama mantığının daha iyi anlaşılması için kodlama yapılan metinden birebir alıntılar verilmiştir:

“..... kimyasalların doğru yöntemler ile kullanılması için aylık eğitimlerin verilmesi” (Personelin eğitimi olarak kodlanan ifade).

“Yeni işe başlayan personel genel otel tanıtım eğitimleri verildikten sonra yapacağı işe göre deneyimli bir personel yanında bir hafta sadece eğitim alarak birlikte çalıştırılır.” (Personelin eğitimi olarak kodlanan ifade).

“..... personelin güzel ve kaliteli yemek yemeleri, çay ve kahve molalarının olması ve kullanabilmeleri, personel kafeteryasında personele sunulan hizmetlerpersonel motivasyonunu etkilediği için motive personel daha hızlı oda yapabilmektedir” (Personel motivasyonu olarak kodlanan ifade).

Tablo 4’te yer alan kod kesişim matrisi bilgileri göstermektedir ki personel eğitimi kodu; israf, misafir memnuniyeti, personelin önemi ve kat hizmetleri departmanında yapılan işin süresi kodları ile birer kez kesişmektedir. Yani bazı ifadeler bahsi geçen dört kod ile birlikte personelin eğitimi koduyla kodlanmıştır. Bu durumda bahsi geçen kodların ifade ettiği hususların personelin eğitimi ile doğrudan ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Personel motivasyonu kodunun ise bir kez kat hizmetleri departmanında yapılan işin süresi kodu ile kesiştiği görülmektedir. Bu durumda bu iki kodun ifade ettiği hususlar arasında benzerlik ve ilişki olduğunu belirtmek mümkündür.

Şekil 3’te yer alan kelime bulutu kapsamında, katılımcıların belirttiği konuların vurgulanan yerleri ele alındığında bazı çıkarımlar yapabilmek mümkündür. Bu doğrultuda; kat hizmetleri otel işletmelerinin müşterilerine konforlu ve temiz bir ortam sağlamak için önemli rol oynayan bir departmandır. Bu bakımdan odaların standartlara uygun temizliği, odaların misafirlerin beklentilerine uygun bir şekilde hazırlığı ve odalarda kullanılan malzemelerin doğru bir şekilde bakımları yapılmalıdır. Özellikle kimyasal kontrolü Temizlik ve hijyen konularında özellikle kimyasal kontrolü önemli bir unsurdur. Bu kontroller otelde kullanılan temizlik malzemelerinin etkili ve güvenli bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmekte ve kimyasal maliyetinide kontrol altında tutmaktadır.

Misafirlerin deneyimleri kat hizmetlerinin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Misafirler, odalarının temiz ve rahat olmasını, kullanılan malzemelerin hijyenik olmasını ve buklet malzemeleri gibi misafir hizmetine sunulacak malzemelerin çeşitliliğini ve kalitesini önemsemekte, ekstra hizmetlerin sağlanmasını beklemektedir. Kat hizmetleri çalışanları, misafirlerin beklentilerini karşılamak ve kaliteli hizmet sunmak için iyi eğitilmiş olmalıdır. Bu noktada, otel işletmeleri personel eğitimine ve iş rotasyonuna önem vererek çalışanların yetkinliklerini artırabilir ve hizmet kalitesini yükseltebilir. Otel işletmesindeki kat hizmetleri departmanının günlük uygulamaları, odalardaki temizliklerin zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu amaca hizmet etmek için kat hizmetleri departmanı, odaların günlük temizlikleri dışında detaylı temizlik planları oluşturmalı, temizlik malzemeleri ve kimyasallarının kullanımını denetlemeli ve hizmet kalitesini sürekli gözlemlemelidir. Kaliteli temizlik uygulamaları, otel işletmesinin itibarını güçlendiren ve müşteri memnuniyetini artıran unsurlar arasında yer almaktadır.

Şekil 3: İfadelerle ilgili kelime bulutu



Tartışma, sonuç ve öneriler

Otel işletmelerinin rekabet ortamında güçlü ve önde kalabilmeleri için işletmeleri oluşturan departmanların iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilerek var olan fonksiyonlarının geliştirilmesi, örgütsel başarıya katkılarının artırılması, hizmet ile üründe çeşitlilik ve hizmet kalitesi gibi konular önem kazanmıştır. Otel işletmelerinin en önemli hizmet alanlarından birisi olan kat hizmetleri departmanında yürütülen faaliyetlerin işletmenin bütünsel performansı üzerinde oldukça belirleyici bir özelliği bulunmaktadır. İlgili işletmelerde kat hizmetleri departmanı ile ilgili görev ve sorumluluk alanları otelin tüm alanlarına yayılmış olması sebebiyle bölüm performans düzeylerinin etkin bir biçimde ölçülmesini zorunlu kılmaktadır (Seymen ve Erdem, 2007). Neticede kat hizmetleri departmanında yürütülen faaliyetler; personel eğitimi, iş planlaması, misafir memnuniyeti, iş süresi, israf, personel motivasyonu, personel önemi ve personel verimi gibi birçok unsurun bir araya getirilmesiyle belirlenir. Bu unsurların etkin ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi, departmanın operasyonel başarısını ve misafir memnuniyetini artıracaktır. Departman kalitesi ve verimliliği, kurumun genel prestijine katkıda bulunacak, rekabet avantajı sağlayacaktır. Departman başarısı ile otel işletmesinin başarısı ve verimliliği eş zamanlı gerçekleşecektir.

Bu çalışmada turizm endüstrisindeki faaliyetlerde iyileştirme amaçlı olarak Balanced Scorecards tekniğinden yararlanılmış olup bu çalışmanın bahsi geçen çalışmalardan farkı, araştırma konusu olarak konaklama işletmelerindeki kat hizmetleri departmanının odağa alınmış olmasıdır. Kat hizmetleri departmanı özelinde gerçekleştirilen araştırma, otelcilik sektöründe hizmet kalitesini yükseltmek ve misafir deneyimini geliştirmek amacıyla odaların temizliği, personel eğitimi, kimyasal kontrolü, malzeme bakımı, hizmet uygulamaları ve iş örgütlenmesi gibi konulara odaklanmıştır.

Çalışmada, Balanced Scorecard ölçümü sonrası elde edilen veriler değerlendirildiğinde araştırma neticesinde elde edilen bulguların, konu ile ilgili literatürdeki çalışmalardan elde bulgularla genel anlamda örtüştüğü görülmektedir. Araştırma bulgularına göre Balanced Scorecard'ın turizm işletmeleri için uygun bir performans aracı olabileceği, yine bu performans aracının turizm işletmelerinin başarılarının ölçülmesi için kullanılabileceği tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde katılımcıların finans boyutu ile ilgili fazla tüketim ve israf ifadelerini daha fazla kodladıkları tespit edilmiştir. Bu durum, kat hizmetlerinde kullanılan ürün veya ham maddenin, gereğinden fazla tüketimi, verimsiz kullanılması, ziyan edilmesi ve boşa kullanılması ile ilgilidir. Bu sonuçlar Aghaei vd.'nin (2015) turistik destinasyonlarda faaliyet gösteren turizm işletmelerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmadan elde

ettikleri özellikle finans boyutu sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Katılımcıların bu düşünceleri özellikle temizlik alanlarında kullanılan malzemelerde bir standardizasyon olmadığını, genel kontrolün daha fazla olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kullanılan kimyasal malzemelerde otomatik dozajlama veya püskürtmeli şişe kullanımı kontrollü kimyasal tüketimine katkı sağlayacaktır. Diğer yandan odalarda kullanıma sunulan buklet malzemelerin takibindeki zorluklar, kat hizmetleri malzemelerinin düzenli ve dağınık olmayan bir şekilde kullanımı gerektirmektedir. Buklet malzemelerde dikkat edilmesi gereken en önemli detay doğru bir depolama şeklidir. Bu tedbir, buklet malzemelerinin ezilme ve zarar görme ihtimalini azaltacaktır. Ayrıca kat arabalarında muhafaza edilen buklet malzemelerin müşteriler tarafından habersizce alınmaması adına kapaklı çekmeceler opsiyonu değerlendirilmelidir.

Dlamini vd. (2020) çalışmalarında, turistik destinasyonlardaki turizm işletmelerinde performans değerlendirmesi amacıyla Balanced Scorecard kullanımı üzerine bir uygulama yapmış ve Balanced Scorecard'ın turizm işletmeleri için özellikle iç süreçler boyutunda değerlendirilebilecek yenilikçilik, bilgi paylaşımı, güven kültürü, planlama ve vizyon konularında uygun bir performans ölçüm aracı olduğu sonucuna varmıştır. Mevcut çalışmada da, yapılan işlemlerle ilgili planlama, süre ve personel verimi iç süreçler boyutunda ön plana çıkmaktadır. Bu boyutta, oda temizlik işlemlerinde sürenin önemi ve personelin departmana katkısının gerekliliği konuları üzerinde durulmaktadır. Özellikle oda malzemelerinde eksik olmaması, oda temizleme sürelerine dikkat edilmesi, genel alan temizliklerinin eksiksiz yerine getirilmesi gibi konular, yapılan ve yapılacak işlerdeki planlamayı önemli kılmakta, işlerin süresi ve personel verimi konularının hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Çalışma kapsamında Balanced Scorecard yaklaşımının temizlik işlemleri, tüketim yaklaşımı, yapılan işlerin süresi ve verime yansımaları konularında etkili bir performans ölçüm aracı olduğu belirlenmiştir. Bu tespit García-Sánchez ve Martínez-Ruiz (2016) çalışmasında elde edilen Balanced Scorecard'ın turizm işletmelerindeki hizmetlerin performans ölçmek için kullanılabilir bir araç olduğu tespitiyle benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada da kat hizmetleri yöneticileri özellikle yapılan işlemlerle ilgili planlama, süre ve personel verimi konularında sürdürülebilir bir yaklaşım gerekliliğini ve bu durumun müşteri memnuniyetini artırıcı etken olduğu tespitini ön plana çıkarmaktadır. Müşteri boyutu kapsamında değerlendirilebilecek bu yaklaşımda, oda temizlik işlemlerinde sürenin önemi ve personelin departmana katkısının gerekliliği konuları üzerinde durulmaktadır. Özellikle oda malzemelerinde eksik olmaması, oda temizleme sürelerine dikkat edilmesi, genel alan temizliklerinin eksiksiz yerine getirilmesi gibi konular müşteri memnuniyetini artırabileceği, yapılan ve yapılacak işlerdeki planlamayı önemli kılacağı, işlerin süresi ve personel verimi konularının hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebilecek sürdürülebilir yaklaşımlar olabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmadan elde edilen personel eğitimi ve iş rotasyonlarıyla hizmet kalitelerinin yükseltilebileceği neticesi Jayawardena ve Munasinghe (2016) ile Martins ve Silva'nın (2018) çalışmalarından elde edilen sonuçlar arasında da yer almaktadır. Her iki çalışmada da katılımcıların öğrenme ve gelişme boyutuna yönelik düşünceleri daha çok personelin eğitimleri ve motivasyonlarına yönelik olmuştur. Bu durum personelin yaptıkları veya yapacakları işlemlerle ilgili eğitim almaları yönünde bir beklenti içerisinde oldukları veya temenni ettikleri, bu muhtemel gelişmelerin personel motivasyonunu olumlu anlamda etkileyebileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Özellikle işletme içi ve personel konularında verilebilecek bir oryantasyon eğitiminin işleri kavrama hızı ve işe yatkınlık hususlarına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Balanced Scorecard ölçümü sonrası elde edilen veriler değerlendirildiğinde otel işletmelerine ve araştırmacılara yönelik birtakım öneriler geliştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan kodlardan hareketle otel işletmelerine yönelik geliştirilen bu öneriler personel eğitimi, kat hizmetleri departmanında yapılan işlemlerin önemi kat hizmetleri departmanında yapılan işlemlerin planlanması, fazla tüketim, misafir memnuniyeti, kat hizmetleri departmanında yapılan işlemlerin süresi, israf, personel motivasyonu, personel önemi, personel verimi kodları kapsamında aşağıda sunulmaktadır.

Personel eğitimi kapsamında işletmeler, düzenli eğitim programları oluşturmalı ve güncel bilgilerle bu programları desteklemelidir. Katılımcılara interaktif ve uygulamalı öğrenme seçenekleri sunulmalıdır. Özel eğitim programları İşletme hedeflerine uygun olarak geliştirilmelidir. Personel eğitimleri sırasında faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesi için destek personeli bulundurulmalıdır. Eğitim aşamalarında personelin farklı işletmelerde sunulan hizmeti yerinde görebilmeleri sağlanmalı, gözleme imkânları sunulmalıdır. Departmanda kullanılan kimyasal grubunun ve diğer malzemelerin kullanımına yönelik tedarikçi firmalardan destek eğitimleri talep edilmeli, periyodik olarak dış göz kontrolü sağlanmalıdır. Kat hizmetleri departmanının en fazla ilişki ve iş birliği içerisinde olduğu ön büro departmanı ile rotasyon eğitimine uygun bir zemin hazırlanmalıdır.

Yapılan işlerin önemi kapsamında, kat hizmetleri departmanının faaliyetleri misafir deneyimini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla otel işletmeleri bu birime özel önem vermelidir. Personel işlerinin etkili bir biçimde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve ekipmanların tedarikleri zamanında gerçekleştirilmelidir. İş süreçlerinin kalite ve standart kontrollerinin sürekliliği sağlanmalı, gerektiğinde iyileştirmeler yapılmalıdır. Yürütülen veya yürütülecek faaliyetlerin kalitesini olumsuz etkileyecek personel davranışlarına yer verilmemeli, bu duruma engel olabilecek bilinçlendirme eğitimleri uygulanmalıdır. İş tanımları, talimatları ve kontrol listeleri önceden hazırlanmalı, standartlar belirlenmelidir. Faaliyetlerin düzeni ve pratikliği, hizmetin sunumu gibi konularda daha başarılı olunabilmesi için kullanılacak ekipman ve malzemenin, buldukları depoların yeterli kapasitede olması gerekmektedir. Departmanda kullanılacak ekipman ve makinelerin kaliteli ve konforlu olmaları yönünde tercihler yapılmalı, konu ile ilgili yönetici tecrübelerinden yararlanılmalıdır.

Yapılan işlerin planlanması kapsamında kat hizmetleri departmanında gerçekleştirilecek işlerle ilgili bir program oluşturulmalı ve dengeli bir iş yükü dağılımı yapılmalıdır. İşlerin öncelik sırası, acil durumlar ve misafir talepleri dikkate alınması gereken konulardır. İç iletişim ve iş birliği kuvvetlendirilmeli, idari personel sayısı işletmenin fiziki yapısına göre düzenlenmelidir. Temizlik işlemlerinin sürdürülebilirliği sağlanmalı, yatırımın korunması için gereken önlemler alınmalıdır. Fazla tüketim kapsamında, tüketim yaklaşımının sürdürülebilirliği sağlanmalı, konu ile ilgili personel bilinçlendirilmesine önem gösterilmelidir. Enerji ve su kaynaklarının verimliliği açısından tasarruf ile ilgili politika ve prosedürler oluşturulmalıdır. Atık yönetimi ve geri dönüşüm işlemlerine yönelik personel eğitime ve uygulamalarına önem verilmelidir. Tasarruf politikalarının uygulanabilmesi için teknolojik ekipman ve malzeme tedariki sağlanmalıdır. Departmanın işleyişine katkı sağlayacak fiziki alanlar sağlanmalı, uygun özelliklerde depolar oluşturulmalıdır. Misafir tüketim malzemelerinin personel tarafından kullanılmasının önüne geçecek uygulamalar geliştirilmelidir. Malzeme tüketimi ve maliyet kontrolü konularına yönelik periyodik olarak envanter sayımları yapılmalı, sayım sonuçları doğrultusunda gereken önlemler alınmalıdır.

Misafir memnuniyeti kapsamında personelin misafir odaklı hizmet verme konusunda eğitim almaları sağlanmalıdır. Hizmet kalitesinin artırılması adına misafir geri bildirimlerinin değerlendirilmesine önem verilmelidir. Güler yüzlü, saygılı ve etkili iletişim becerine sahip personel ağı oluşturulmalıdır. Misafir açısından personel etkisinin artırılabilmesi düşüncesiyle çalışanların üniforma, isimlik, ayakkabı gibi kullanım eşyalarının ve kişisel bakım ürünlerinin işletme tarafından temin edilmesi sağlanmalıdır. Misafir memnuniyetine katkı sağlamak amacıyla personelin yaptığı işler veya geliştirdiği uygulamalar dikkate alınarak ödüllendirme yöntemi uygulanabilir. Yapılan işlerin süresi kapsamında, departman işleyiş akışı analiz edilmeli ve ilgili faaliyetlerin verimliliğini artıracak organizasyon içerisinde bulunulmalıdır. İlgili işlerin süreleri ile ilgili faktörlerin belirlenmesi ve konu ile ilgili personelin eğitilmeleri sağlanmalıdır. İş akışı ve zaman yönetimi ile ilgili iyileştirmeler gerçekleştirilmeli, konu hakkında teknolojik çözümler aracılığıyla otomasyon sistemlerine başvurulmalıdır. İş sürelerinin kısaltılmasını sağlayabilmek amacıyla kaliteli ve güçlü makine, ekipman ve kimyasallar tercih edilmelidir.

İsraf kapsamında, departman içerisinde farkındalığın oluşması sağlanmalıdır. Personel israf konusunda eğitilmeli, gereksiz malzeme ve verimsiz kaynak kullanımı konularında yönerge ve prosedürler oluşturulmalıdır. İsrafla ilgili takip ve indirme hususlarında veri analizi ve performans değerlendirme sistemleri kullanılmalıdır. Tükenmiş ve kullanılmış malzemelerin geri kazandırılması için geri

kazandırma uygulamaları oluşturulmalı, ilgili konularında gerektiğinde personel ödüllendirilmelidir. Personel motivasyonu kapsamında personelin katılımını teşvik eden motivasyon artırıcı çalışma ortamı sağlanmalıdır. Başarıların takdir edildiği, ödüllendirildiği bir sistem oluşturulmalıdır. Misyon ve vizyon kavramları çerçevesinde personel iletişimi üst seviyede olmalıdır. Personelin barınma ihtiyacını karşılayan ve dinlenmelerine olanak sunan sahalar yenilenmeli veya yapılmalıdır. Personelin aidiyet duygusunu çoğaltacak faaliyetler (özel gün paylaşımı, bayramlaşma vb.) yürütülmelidir.

Personel önemi kapsamında personelin görüşleri önemsenmeli, personele duyulan saygı kendisine hissettirilmelidir. İşletme politikaları ve kararları personel tarafından da bilinmeli ve personelin süreç içerisinde yer alması sağlanmalıdır. Personel verimi kapsamında personelin yeteneklerini geliştirmesine imkân sağlanmalı, sürecin iyileştirilmesi için personel motivasyonu ve verimliliği artırılmalıdır.

Araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler ise Balanced Scorecard yaklaşımının uygulanması, işletme performansının ölçülmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, iletişim ve işbirliğinin güçlendirilmesi ve eğitim ve gelişim faaliyetleri kapsamında aşağıda sunulmuştur.

Balanced Scorecard yaklaşımının uygulanması kapsamında, kat hizmetleri departmanlarındaki bu yaklaşımın uygulanabilirliği ve etkinliği araştırılabilir. Bu yaklaşımın uygulanması sırasında karşılaşılan faktörler (zorluklar, yönetim desteği, kaynakların etkin kullanımı) incelenebilir. İşletme performansının ölçülmesi kapsamında, Balanced Scorecard yaklaşımı kat hizmetleri departmanlarında; müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği, operasyonel verimlilik ve finansal performans gibi kritik iş süreçlerini ölçmek için kullanılabilir. Diğer yandan bu iş süreçlerinin ölçüm göstergelerini belirlemek ve izlemek adına uygun bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Stratejik hedeflerin belirlenmesi kapsamında, kat hizmetleri departmanlarının hizmet kalitesi, operasyonel verimlilik, çalışan motivasyonu ve müşteri memnuniyeti gibi alanlardaki stratejik hedeflerinin belirlenmesi önemlidir. Bu doğrultuda, Balanced Scorecard yaklaşımının stratejik hedeflerin tespit edilmesindeki etkinliği ve önemi araştırılabilir. İletişim ve iş birliğinin güçlendirilmesi kapsamında kat hizmetleri ile diğer departmanlar arasındaki iletişim ve işbirliğinin önemi vurgulanabilir. Kat hizmetleri departmanının diğer departmanlarla olan iletişim ve iş birliğinin artması, performans artıracı ve hizmet kalitesini yükseltebilecek bir süreçtir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri kapsamında ise Balanced Scorecard yaklaşımı, çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerinin planlanması ve izlenmesi için etkili bir araç olmaktadır. Bu açıdan, kat hizmetleri departmanlarında çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem verilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma ve neticelerinin, otel işletmeleri ve kat hizmetleri departmanının misafirlerine daha kaliteli ve memnuniyet sağlayan hizmetleri sunmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan araştırma Sakarya ili Sapanca ilçesinde sınırlı bir örnekleme gerçekleştirildiği için bu durum çalışma açısından bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Sapanca ilçesine yönelik sonraki zamanlarda yapılması muhtemel araştırmalarda daha farklı ve büyük örneklemlerle çalışmak, mevcut araştırmayla kıyaslama yapabilme olanağını ortaya koyacağı için bu durumun ilgili literatüre birtakım tespitler getireceği ve katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aghaei, S., Seyfi, S. & Nozari, H. (2013). The application of the balanced scorecard in measuring the performance of small tourism enterprises: A conceptual framework. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(6), 837-846.
- Akdemir, A. (2016). Temel kavramlar. Akdemir, A. (Ed.), içinde *Örgütlerde stratejik yönetim* (s.6-30). Orion Kitabevi.
- Akın, Ö. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkisinin incelenmesi: İSO 500 büyük işletmede yapılan bir araştırma* [Doktora tezi], Ankara Üniversitesi.
- Alcaide-Muñoz, C. ve Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2017). Six sigma and organisational ambidexterity: A systematic review and conceptual framework. *International Journal of Lean Six Sigma*, 8(4), 436-456.

- Ali, H. A. A., Elanain, H. M. A. ve Ajmal, M. M. (2016). Knowledge-sharing behaviour as a mediator of the relationship between organisational justice and organisational performance in the UAE. *International Journal of Applied Management Science*, 8(4), 290-312.
- Appiah-Adu, K., Okpattah, B. ve Amoako, G. K. (2018). Building capability for organizational success: An emerging market perspective. *Journal of African Business*, 19(1), 86-104.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2014). Örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki; bir üniversitedeki akademisyenler üzerinde alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 295-315.
- Bozdemir, E. (2021). *Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri: Türkiye örneği* [Yüksek lisans tezi], Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Cingöz, A. (2016). Örgüt yapıları ve stratejik yönetimin örgütlenmesi. Akdemir, A. (Ed.), içinde *Örgütlerde stratejik yönetim* (s.54-78). Orion Kitabevi.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, A. (2006). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. Literatür Yayınları.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (9. Baskı) Sakarya Kitabevi.
- Çelebi, D. ve Özer Sarı, F. (2019). Turizm endüstrisinde kat hizmetleri çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin bölümü yönetenlerin perspektifinden incelenmesi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 6(3), 207-213.
- Çetin, C. (2012). *Temel işletmeciliğe giriş*. Beta Yayınları.
- Denk, E. (2022). Kat hizmetleri yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı Ders Notları*.
- Dlamini, W. B., Migiro, S. ve Tefera, O. (2020). Balanced scorecard usage for hotel and tourism small and medium enterprises growth in ESwatini (Former Swaziland): A proposed conceptual framework. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-13.
- Elbanna, S., Eid, R. ve Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114.
- Englert, B. ve Helmig, B. (2017). Volunteer performance in the light of organizational success: A systematic literature review. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 1-44.
- Erdem, B. (2010). Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesi algıları: Konaklama işletmelerinde görgül bir araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 165-182.
- Ergin, D. Y. (1992). Örneklemin temsil ediciliği. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 73-95.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A. ve Carrasco-Hernández, A. (2016). Determinants of employee training: Impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- García-Sánchez, A. ve Martínez-Ruiz, M. P. (2016). Sustainability performance measurement in tourism using the balanced scorecard: A study in Spanish tourism firms. *Sustainability*, 8(6), 576.
- Güller, Y. (2008). *Konaklama işletmelerinde dengeli ölçüm kartı üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi], Düzce Üniversitesi.
- Haque, M. D., TitiAmayah, A. ve Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983-999.
- Jayawardena, C. ve Munasinghe, S. (2016). Measuring the performance of sustainable tourism: A balanced scorecard approach. *Tourism Planning & Development*, 13(2), 166-181.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February), 71-79.
- Kaya, M. C., Batman, O. ve Türkay, O. (2021). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan kritik başarı faktörleri: Trabzon ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 346-364.
- Kaygusuz, S. (2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: DSİ. *"İş Güç" Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81-103.

- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13. Baskı) Beta Basım A.Ş.
- Konzelmann, S. ve Wilkinson, F. (2017). Co-operation and competition in production and exchange: The “district” form of industrial organization and development. *Economia e Politica Industriale*, 44(4), 393-410.
- Küçükaltan, B. (2018). Örgütsel başarı-performans açısından yönetim. Akdemir, A. (Ed.), içinde *Örgütlerin yönetimi: Kavramsal-kuramsal, tematik ve kurumsal açılardan yönetim* (s.356-371), Beta Yayınları.
- Martins, M. F. ve Silva, L. B. (2018). Applying the balanced scorecard approach to a hotel company: An experience report. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(3), 80-95.
- Mısırlı, İ. (2002). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Detay Yayıncılık.
- Nazarian, A., Soares, A. ve Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1078-1094.
- Nuseir, M. T. ve Madanat, H. (2017). The use of integrated management approaches and their impact on customers' satisfaction and business success. *International Journal of Business Excellence*, 11(1), 120-140.
- Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-hrm on high-performance work practices and organisational performance link. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 222-241.
- Öztürk, Z. ve Maral, S. (2015). İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği). *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 63-86.
- Seymen, O. ve Erdem, B. (2007). Kat hizmetleri yönetiminde kullanılan performans boyutlarının birim performansı üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde görgül bir araştırma, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 777-786.
- Sivapragasam, P. ve Raya, R. P. (2017). HRM and employee engagement link: Mediating role of employee wellbeing. *Global Business Review*, 19(1), 147-161.
- Şirin, M. (2021). *Otel performanslarının denge skor kartı ile karşılaştırmalı olarak ölçülmesi* [Yüksek lisans tezi], Akdeniz Üniversitesi.

Etik kurul onayı

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu tarafından 09.06.2023 tarih ve E.86588 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmacıların katkı oranı beyanı

1. yazar %30 oranında, 2. yazar %50 oranında, 3. yazar %20 oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Yapılan araştırma herhangi bir kurum, kişi veya kuruluş ile herhangi bir çıkar çatışmasına sebebiyet vermemekte, herhangi bir potansiyel çıkar çatışması da bulunmamaktadır.