

# Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma

**Ahmet GÜRBÜZ**

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu

## ÖZ

Toplam kalite yönetiminin otel işletmelerinin rekabet güçlerini artırıcı bir yönetim anlayışı olarak kullanılabileceğini vurgulamak ve turizm işletmelerinin bilgilerine sunmak, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle, kalite ve toplam kalite yönetimi ile ilgili konular kuramsal açıdan incelenmiş ve ardından da uygulamadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmada uygulama alanı olarak çalışmanın yapıldığı yıl itibarıyla (1997) Türkiye'de faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Yazılı anket soru tekniği ile Türkiye'de faaliyet gösteren 92 beş yıldızlı otel işletmesine araştırma formları gönderilmiş ve otel idarecilerinin soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda 78 otel işletmesinden cevap alınabilmektedir. Gerçekleştirilen araştırma neticesinde ana hatlarıyla şu belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır: Konaklama işletmelerinde kalite anlayışı " tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama ve memnun etme " olarak kabul görmektedir. İşletmelerde kaliteyi iyileştirmek için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli görev; " hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak biçimde yapılmasını sağlamak " olarak görülmektedir. Kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışının işletmelerinde yerleşebilmesi için, " takım ruhunun geliştirilmesinin " gerekliliği vurgulanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Otel İşletmeleri, Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında, işletmeler çapında ve ülkeler arasında yoğun bir rekabet olayı yaşanmaktadır. Bu rekabet olayı, bütün sektörler itibarıyla kendisini göstermektedir. Turizm sektörü de bu rekabetten en çok etkilenen sektörlerden biridir. Son yirmi yılda en önemli tüketici eğilimlerinden biri "kalite" arayışı olmuştur. Bu genelleme işletmeleri bu yönde çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir.

Araştırmalar göstermektedir ki; "uzun dönemde, bir işletmenin performansını etkileyen en önemli faktör, rakiplere nazaran daha kaliteli bir ürün ve hizmet vermektir" (Buzzlle ve Gale 1987). Kalitenin üretim maliyetlerini düşürme, verimliliği artırma, pazar payını çoğaltma gibi stratejik faydalar sağladığı bilinen bir gerçektir. Toplam kalite yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir anlayış değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün veya

onun etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün yada hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir anlayıştır (Akal 1995).

Bu gelişmeler doğrultusunda, toplam kalite yönetiminin turizm işletmelerinin rekabet güçlerini artırıcı bir yönetim anlayışı olarak kullanılabilceğini vurgulamak ve turizm işletmelerinin bilgilerine sunmak, çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

## KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramının çok boyutlu bir özellik taşımasından dolayı, tek bir tanımın yapılması oldukça zordur. Bu nedenle, dünya çapındaki kuruluş ve uzmanların kavrama yönelik tanımlamalarından bir kaçını şu şekilde yapılmıştır (Bozkurt ve Odaman 1996): Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ih-

tiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tamamıdır (ISO 8402). Diğer bir tanıma göre kalite, bir mal veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (EOQC). J.M. Juran'a göre ise, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

Bir ürünün kalitesi, müşterinin kabul edebileceği teslimat ve fiyatlarla sınırlı, ürünün bütün özelliklerinin, müşterinin ihtiyaçlarının tamamına uygunluk derecesidir (Vonderembse ve Diğerleri 1994). Kalite kavramının başlıca odak noktası, müşteri tatminidir. İhtiyaçların hassas bir şekilde belirlenmesi ile birlikte tasarım, performans, fiyat, güvenlik ve zamanında teslim bir üreticiyi piyasadaki rakipleri arasında daima öne çıkaracaktır. Her ne kadar kaliteye yönelik farklı tanımlar yapılmış olsa da D. Garvin kalitenin sekiz boyutunu şu şekilde özetlemektedir (Bozkurt ve Odaman 1996):

*Performans (işlevsellik):* Üründe bulunan birincil özellikler.

*Diğer Unsurlar:* Ürünün çekiciliğini sağlayan ikinci karakteristikler.

*Uygunluk:* Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.

*Güvenilirlik:* Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği.

*Dayanıklılık:* Ürünün kullanılabilme özelliği.

*Hizmet Görürlük:* Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.

*Estetik:* Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneğidir.

*İtibar:* Ürünün yada diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı.

Her konunun günümüze gelinceye kadar, belli bir geçmişi bulunmaktadır. Kalite konusunda da, günümüze gelinceye kadar önemli gelişmeler ve bu konu ile ilgili çalışmalar görülebilmektedir. Kalite konusuna yönelik uygulamaları Hammurabi Yasasından ve 13. yüzyılda Esnaf Loncalarında rastlanmakla birlikte, asıl uygulamalar 19. yüzyıl da kendisini gösteren bilimsel yönetim akımları ile ortaya çıkmaktadır (Gitlow ve Diğerleri 1989).

1950 yılında, W.Edwards Deming, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere davet edilmiş ve kalite konusunda bildiri sunmuştur. Bunu 1954 yılında, J.M. Juran'ın semineri izlemiştir. Bu konuda Juran şu hususu önemle vurgulamakta; kalite konusundaki aynı eğitimi kendi memleketimde de (ABD) verdim fakat Japonların başarı sağlamlasın-

daki tek fark, dinleyicilerin ülkenin önde gelen işletmelerinin genel müdürleri olması idi (Juran 1995).

1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'da otellerde, bankalarda, ve kamu kuruluşlarında "Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi" uygulamaları başlatılmıştır (Gitlow ve Diğerleri 1989). Günümüzde, müşteri isteklerinin ön plana çıktığı, tüketicinin bilinçlenerek satın aldığı ürün ve hizmetlerin özelliklerini bizzat kendisinin belirlediği, işlev, hız ( sevkiyat performansı, pazar reaksiyon süresi, servis vb.) ve maliyet üçlüsünün önem kazandığı ve dünya ekonomilerindeki sınırların kalkması sonucu oluşan serbest piyasa ekonomisinin etkisiyle yok edici rekabet ortamında işletmeler, mal ve hizmet üretmektedir. Bu nedenle kalite unsuru lüks olmaktan çıkmıştır. İşletmeler açısından uyulması zorunlu olan bir uygulama haline gelmiştir.

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bir yönetim stili, daha doğrusu bir yaşam biçimi olan TKY, ancak uygun kurumsal iklimlerde yaşayabilen bir anlayıştır. TKY, yönetici zihniyetinden ileri derecede etkilenebilir. Değişim, dönüşüm, yeni düşünce, motivasyon, takım çalışması, iletişim, önleyici sorun belirleme ve çözüme esasına dayanan TKY, gerek tüketicilerin, gerekse işgörenlerin doyumunu öne çıkarır. İnsan unsuruna ağırlık veren , sosyal, davranışsal bilimlerde büyük destek sağlayan TKY katılımcı ve paylaşımcı bir önder-yönetici gerektirmektedir (Üstel 1995).

**Tablo 1.** Bergstrom Otellerinde Kalite Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi

DEĞERLENDİRME	1988	1992-1993
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 (%)	90	96

**Kaynak:** Breiter Tying, D., Stephan, A. ve Curey, S. (1995). "Bergstrom Hotels: A Case Study In Quality" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6): 14

Toplam kalite yönetimi, mal ve hizmet üretiminin başlangıç noktasında doğru üretimi yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı kendisine ilke edinen örgütün, bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü amaçlayan bir yöntemdir (Peker 1993). TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının yetersizlikleri karşısında yeni bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarının yetersizliğini ortaya çıkaran unsurlar şu şekilde sıralanabilir (İnceler 1996):

- Teknolojik yeniliklerin artan hızı,
- Dinamik pazarlar ve değişim,
- Artan rekabet,
- Müşterilerin artan kalite beklentileri.

Toplam kalite yönetimi (TKY) işleyişini etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar sonucu sekiz kritik faktör belirlenmiştir (Porter ve Parker 1993). Bunlar:

- 1) Yönetimin tutumu,
- 2) T.K.Y stratejisi,
- 3) T.K.Y. için organize olma,
- 4) T.K.Y. için iletişim,
- 5) Eğitim,
- 6) Çalışanların ilgisi ve katılımı,
- 7) Proses yönetimi ve sistemler,
- 8) Kalite teknolojileri.

Toplam kalite yönetiminin asıl amacı, işletme sektör ve ülke çapında kalite kontrolüdür. Diğer bir ifade ile ürün kalitesi, işletme, sektör ve ülke çalışanlarının faaliyetlerinin genel toplamıdır (Naktiyok 1996). Toplam kalite yönetimi kavramı, örgüt kültürüne ve genel yönetim felsefesine son derece önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi, yönetmekten, yol göstermeye geçiştir (Vonderembse ve Diğerleri 1994). İşgörenleri kontrol etmek değil, yönlendirmek, yardımcı olmak gayesi vardır. Toplam kalite yönetimine ilişkin uygulamalarda, aşağıdaki, işlevlerin yerine getirilmesi de başarıya ulaşma yolunda ayrı bir önem taşımaktadır (Kavrakoğlu 1993):

- Değişim gereğine inanılmalı
- Tepe yönetim duyarlılık sergilemeli
- Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılmalı
- İnsan kaynaklarına önem verilmeli
- Yetkiler işi yapanlara devredilmeli

- "Sıçrama " ile "sürekli gelişme" birlikte yürütülmeli
- "Bütünleşik" yönetime geçilmeli
- Grup çalışmaları teşvik edilmeli

Toplumsal kurumların sağlıklı işleyebilmesi yönünde toplum olarak toplam kalite yönetimi ilkeleri benimsenmelidir.

Toplam kalite yönetimi (TKY), Amerika'da doğmuş, fakat pek kabul görmemiştir. İlk öncüleri Sheward, Deming, Juran ve Feigenbaum'dur. 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. Japon ürünleri 1970'li yıllara kadar dünya pazarlarında "ucuz ve düşük kalite" ile anılırken, 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 uzmanlarının eser ve uygulamaları bulunmaktadır. Japonların 1970'li yıllardan sonraki başarısının temelinde "*Toplam Kalite*" ve "*Kalite Yönetimi*" anlayışının önemli bir payı olmuştur (Kavrakoğlu 1990).

Toplam kalite yönetiminin otelcilik sektöründe yapılması, 1980'li yıllarda kalite bilincinin yayılmasıyla olmuştur. Bunun yanısıra birçok otel işletmesinde toplam kalitenin yararlarından faydalanma yolları doğrultusunda büyük uğraş verilmektedir (Breiter ve Diğerleri 1995). ABD' de bulunan Bergstrom Otellerinde kalite yönetimine yönelik yapılan bir araştırmada kalite yönetimi anlayışını benimseneden önce ve sonraki gelişmeleri en güzel şekilde Tablo 1'de görmek mümkündür:

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

## 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 söyleyemeyecek bilgi birikimi oluşmamıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, toplam kalite yönetiminin turizm işletmelerinin rekabet güçlerini artırıcı bir yönetim anlayışı olarak

kullanılabileceğini vurgulamak ve turizm işletmelerinin bilgilerine sunmak, çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte; bir diğer amaç ise, kalite kavramının nasıl anlaşıldığı, kalite iyileştirme faaliyetlerinde yönetimin sorumluluk anlayışının ve uygulanan kalite iyileştirme faaliyetlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Ayrıca 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 çalışmamın amaçları arasında yer almaktadır.

## 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(Turizm İstatistikleri Bülteni, 1997).

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(Konaklama İstatistikleri Bülteni, 1997). Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına yaklaşık bir kişinin istihdam edildiği düşünüldüğü taktirde araştırmanın önemli 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 artırmak 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.

## ARAŞTIRMANIN YÖNEMİ

Çalışmada birincil verilerin toplanmasına yönelik olarak bir alan araştırması yapılmıştır. Verilerin toplanmasına yönelik olarak anket tekniği uygulanmıştır. Coğrafik zorunluluklardan ötürü anket tekniği posta ile gerçekleştirilmiş, bu nedenle anketlerin dönüş oranı % 84.7 olarak gerçekleşmiştir. Toplam dönen anket sayısı ise 78 olmuştur. Bu sayı istatistiksel bir analiz için yeterli olmakla birlikte, sağlıklı bir örneklem için yeterli görülmemeyebilir. Bununla birlikte varolan işletme belgeli beş yıldızlı otel sayısı çalışmamın yapıldığı dönem itibariyle 92'dir. 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.

## ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırma için gönderilen 92 anket formundan cevaplandırılarak elimize ulaşan 78 geçerli form değerlendirilmeye 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.

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

Tablo 2'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.

Tablo 3'de görüldüğü gibi, işletmelerin önemli bir çoğunluğu (51,3) kaliteyi tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama ve memnun etme olarak anlamaktadır.

Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde, "Kaliteyi iyileştirmek için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli fonksiyon" önem sırasına göre Tablo 4'de görülmektedir. Bu verilere göre birinci derecede, Hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde yapılmasını sağlamak olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5'de araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 91 gibi büyük bir çoğunluğunun işgörenlerinin düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanıdıkları görülmektedir.

Tablo 6'da işletme yöneticilerine sorulan hangi kademede 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 7'de 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 8'de 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-6'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 9'da kalite iyileştirme ekibi oluşturan otel işletmelerinde, kalite iyileştirme ekiplerinin işletmelerine ne kazandırdıklarına yönelik verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Bu verilere göre birinci

SEÇENEKLER	n	%
Yönetim Kurulu Başkanı	1	1,3
Genel Müdür	4	5,1
Genel Müdür Yardımcısı	21	26,9
Diğer	52	66,7
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

Kalite Tanımları	n	%
Standartlara ve Şartnamelere Uygunluk	22	28.2
Ürün veya Hizmetin Kullanıma Uygunluğu	16	20.5
tüketicinin İhtiyaçlarını Karşılama ve Memnun Etme	40	51.3
4. Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Fonksiyonlar	n	%
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	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Durumlar	n	%
Evet	71	91.0
Hayır	7	9.0
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Kademeler	n	%
Aşçılar	8	8.3
Garsonlar	11	11.4
Büro Personeli	3	3.1
Departman şefleri	20	20.8
Tüm Çalışanlar	54	56.2
<b>TOPLAM</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

derecede, "Müşteri memnuniyeti" % 33,3, gibi olumlu gelişme sağladığı belirtilmiştir.

Tablo 10'da 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 11'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 olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 12'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 13'de görüldüğü gibi ankete katılan otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu (%70,5), işletmelerinde yaşanan sorunların çözümünde üst yönetime çözüm önerilerinde buldukları görülmektedir.

Tablo 14'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 işgören 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 15'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 16'da otel işletmesi yöneticilerine sorulan, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini etkileyen faktörlerin öncelikli sırasına göre dağılımı verilmiştir. Bu verilere göre, üretilen mal ve hizmetlerin kalite-

**Tablo 7. Yöneticilerin Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturma Durumu**

SEÇENEKLER	n	%
Evet	18	23.1
Hayır	60	76.9
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tablo 8. İşletmelerin Kalite İyileştirme Ekiplerini Oluşturma Sürecine Göre Dağılımı (Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturan Otel İşletmeleri)**

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
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Tablo 9. Kalite İyileştirme Ekiplerinin İşletmelere Sağladığı Faydaların Dağılımı**

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	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Tablo 10. Yöneticilerin Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturmama Nedenlerinin Dağılımı (Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturmayan Otel İşletmeleri)**

İşletme Ortamı Elverişli Olmadığı İçin	38	63.3
Gerekli Olmadığı İçin	13	21.7
Yararına İnanılmadığı İçin	6	10
Diğer	3	5
<b>TOPLAM</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Tablo 11. İşletmelerin Geleceğe Yönelik Kalite Hedeflerinin Dağılımı**

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	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

si 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 ham-madde ve malzemenin kalitesinin” etkili olduğu belirtilmiştir.

Tablo 17’de görüldüğü gibi, kaliteyi iyileştirmek için otel işletmeleri tarafından kaliteye ilişkin bir takım eğitim faaliyetlerinde bulunulduğu (% 46,2) görülmektedir.

Tablo 18’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 19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan otel işletmelerinde genel anlamda bir organizasyon el kitabının bulunduğu (% 67,9) anlaşılmaktadır.

Tablo 20’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 21’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 22’de 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 23’de kalite el kitabına sahip olan otel işletmelerinin % 73,1’lik bir oranı oluşturdukları görülmektedir.

24’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 25’de toplam kalite yönetimine ilişkin özel görüş belirten ve belirtmeyen işletme yöneticilerinin genel dağılımı verilmiştir.

Tablo 12. İşletmelerin Kalite Stratejisine Sahip Olma Durumu		
SEÇENEKLER	n	%
Evet	25	32.1
Hayır	53	67.9
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Tablo 13. İşletmelerde Yaşanan Sorun ve Darboğazlar Karşısında Alt Düzey Çalışanlar Tarafından Çözüm Önerilerinde Bulunma Durumu		
Evet	55	70.5
Hayır	12	15.4
Cevapsız	11	14.1
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Tablo 14. İşletmelerde Öneri Değerlendirme Durumu		
Evet	25	32.1
Hayır	50	64.1
Cevapsız	3	3.8
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Tablo 15 - Kaliteyi Ön Planda Tutan Yönetim Anlayışının İşletmelerde Yerleşebilmesi İçin Yönetici Tercihlerinin Önem Sırasına Göre Dağılımı		
BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
Takım Ruhunun Geliştirilmesi	69	88.5
Katılımcı Yönetim	8	10.3
Uzlaşmaya Dayalı Yönetim	1	1.3
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
Takım Ruhunun Geliştirilmesi	65	83.3
Katılımcı Yönetim	13	16.7
Uzlaşmaya Dayalı Yönetim	-	-
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
Takım Ruhunun Geliştirilmesi	60	76.9
Katılımcı Yönetim	14	17.9
Uzlaşmaya Dayalı Yönetim	4	5.1
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Tablo 26'da 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.

## 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. 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.
2. Konaklama işletmelerinde kalite anlayışı; "tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama ve memnun etme" olarak kabul görmektedir.
3. İşletmelerde kaliteyi iyileştirmek için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli görev; "hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak biçimde yapılmasını sağlamak" olarak görülmektedir.
4. 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.
5. İşletmelerin genelinde çalışanlarının düşüncelerini ifade edebilme imkanı bulunduğu görülmektedir.
6. 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.
7. Kalite iyileştirme ekiplerinin işletmede öncelikle, "müşteri memnuniyetini", ikinci derecede, "hataların azaltılmasını", üçüncü derecede ise, "verimlilik artışını" sağladığı belirtilmiştir.
8. İşletmelerinde kalite iyileştirme ekibi oluşturmayan işletmelerin oranı (% 76,9) çoğunlukta olup, oluşturmama nedenini ağırlıklı olarak, "işletme ortamının elverişli olmaması" gösterilmektedir.

**Tablo 16. Üretilen Mal ve Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen Hususların Önem Derecesine Göre Dağılımı**

SEÇENEKLER	n	%
<b>BİRİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ</b>		
Üst Yönetimin Kalite Anlayışı	25	32.1
İşgörenlerin Kalifiye Olması	13	16.7
İşletmenin Kullandığı Teknoloji	11	14.1
Tedarikçilerden Alınan Hammaddede ve Malzemenin Kalitesi	7	9.0
İşletmenin Finansal Durumu	22	28.2
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
<b>İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ</b>		
Üst Yönetimin Kalite Anlayışı	22	28.2
İşgörenlerin Kalifiye Olması	20	25.6
İşletmenin Kullandığı Teknoloji	10	12.8
Tedarikçilerden Alınan Hammaddede ve Malzemenin Kalitesi	9	11.5
İşletmenin Finansal Durumu	17	21.8
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
<b>ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ</b>		
Üst Yönetimin Kalite Anlayışı	20	25.6
İşgörenlerin Kalifiye Olması	23	29.5
İşletmenin Kullandığı Teknoloji	8	10.3
Tedarikçilerden Alınan Hammaddede ve Malzemenin Kalitesi	14	17.9
İşletmenin Finansal Durumu	13	16.7
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tablo 17. İşletmelerin Kalite İyileştirme Sürecinde Çalışanlarına Yönelik Kalite Eğitim Programları Düzenleme Durumu**

Evet	36	46.2
Hayır	42	53.8
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

**Tablo 18. İşletmelerin Kalite İyileştirme Çalışmalarında Dışardan Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu**

Evet	27	34.6
Hayır	45	57.7
Cevapsız	6	7.7
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>



9. 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.

10. Anketin uygulandığı konaklama işletmelerinin % 67,9'nun kalite stratejisine sahip olmadıkları belirtilmiştir. Bu oran, oldukça büyük bir oranı oluşturmaktadır ve kaliteye yönelik istenen başarının elde edilmesi yolunda olumsuz bir durumdur. Çünkü, kalitede istenen hedeflere ulaşabilmenin yolu, iyi bir kalite stratejisinden geçmektedir.

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

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. İşletmelerin % 46,2'sinin kaliteyi iyileştirmek için, çeşitli eğitim faaliyetlerinde buldukları, % 34,6'sının dışarıdan danışmanlık hizmeti aldıkları tespit edilmiştir.

16. Konaklama işletmelerinin çoğunda (% 67,9), mevcut işlerin tanımını, görev, yetki, sorumlulukları ve ast-üst ilişkilerini belirleyen bir dökümanın bulunduğu belirtilmiştir.

17. 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

SEÇENEKLER	n	%
Evet	53	67.9
Hayır	20	25.6
Cevapsız	5	6.4
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

SEÇENEKLER	n	%
Evet	6	7.6
Hayır	22	28.2
Cevapsız	50	64.1
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

SEÇENEKLER	n	%
Evet	17	21.8
Hayır	33	42.3
Cevapsız	28	35.9
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

NEDENLERİ	n	%
Mevcut Durum Müsait Değil	3	3.8
Gerek Duyulmadığı İçin	9	11.5
Cevapsız	66	84.6
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

SEÇENEKLER	n	%
Evet	57	73.1
Hayır	11	14.1
Cevapsız	10	12.8
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

başlattıkları belirtilmiştir. Ayrıca, ilgili soruyu cevapsız bırakanların oranının da oldukça fazla olduğu görülmüştür.

18. 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 tanıtmaması" ve üçüncü derecede ise, "dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmaması" olarak ifade edilmektedir.

Tablo 24. İşletmelerde Kalite Yönetim Programlarının Başarısız Olma Nedenlerinin Önem Derecelerine Göre Dağılımı		
SEÇENEKLER	n	%
Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	46	59.0
Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi Tanıtılmaması	21	26.9
Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	2	2.6
İşgörenlerin İşletme Hedefleri Dağılıtusunda İyi Motive Edilememesi	5	6.4
İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması	-	-
Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması	4	5.1
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ		
Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	43	55.1
Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi Tanıtılmaması	18	23.1
Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	3	3.8
İşgörenlerin İşletme Hedefleri Dağılıtusunda İyi Motive Edilememesi	-	-
İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması	7	9.0
Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması	7	9.0
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
ÜÇÜNCÜ DERECEDE ÖNEMLİ		
Üst Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	44	56.4
Üst Düzey Yönetimin Bu Tür Programın Getireceği Yararları Alt Kademelere İyi Tanıtılmaması	20	25.6
Alt Düzey Yöneticilerin Bu Tür Programları Benimsememesi	2	2.6
İşgörenlerin İşletme Hedefleri Dağılıtusunda İyi Motive Edilememesi	4	5.1
İşletme İçindeki İlgili Departmanlara Danışılmaması	-	-
Dış Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanılmaması	8	10.3
Diğer	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Tablo 25. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Görüş Belirtme Durumu		
Görüş Belirtenler	37	47.4
Görüş Belirtmeyenler	41	52.6
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>
Tablo 26. Yöneticilerin Kalite ile İlgili Eğitime Katılma Durumları		
Evet	27	34.6
Hayır	40	51.3
Cevapsız	11	14.1
<b>TOPLAM</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

19. 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 anlaşılacak bir dille 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 ruhu geliştirilmesine ve katılımcı bir yönetim anlayışı"nın benim-

senmesine 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 burardan 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 iletcek, aynı zamanda alt birimlerden elde edilen verileri değerlendirecek bir birimin işletme bünyesinde kurulması kalite yönetiminin başarısı üzerinde etkili olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akal, Z. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri". *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı): 85-89.
- Bozkurt, Ö. ve Odaman, A. (1996). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: M.P.M. Yayınları No: 549.
- Buzzlle, R. Gale. B. (1987). *The Pims Prenciples: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.
- Gitlow, H. S. ve Diğerleri (1989). *Tools And Methods For the Quality*. Irvin. Homewood.
- İnceler, H. (1996). "Toplam Kalite Yönetimi'nde Bilgi Teknolojilerinin Rolü", *BYTE Dergisi*, Eylül: 176-182.
- Juran, M. (1993). "Kalite Bir Rönesans", *Bizden Haberler Dergisi Eki*, Ekim: 3-6.
- Kavrakoğlu, İ. (1990). *Management Science Practice*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayın No: 467.
- Kavrakoğlu, İ. (1993). *Kalite Güvencesi: ISO-9000 ve Toplam Kalite*. Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:1 İstanbul.
- Naktiyok, .A. (1996). "Toplam Kalite Yönetimi", *Standard Dergisi*, Haziran: 115-119.
- Peker, Ö. (1993). "Toplam Kalite Yönetimi ve TSE-ISO 9000 Standartları", *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı): 49-54.
- Porter, J.S. ve J. Parker, A. (1993). "TQM - the Critical Success Factors", *Total Quality Managment*, 4(1): 14-22.
- Üstel, İ. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri", *Standard Dergisi*, 399 (Mart): 16-21.
- Vonderembse, M. ve Gregory, A.M., Gregory, P. (1994). *Operations Management: Concepts, Methods and Strategies*. New York: Second Edt. West Publishing Co.

Gönderilme tarihi:	: Mart 1999
Değerlendirme	: Mayıs 1999
Düzeltilme	: Temmuz 1999
Yeniden değerlendirme	: Ağustos 1999
Yeniden düzeltme	: Ekim 1999
Kabul	: Mayıs 2000

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Gürbüz, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, Safranbolu, Karabük  
E-mail: gurbuz\_a33@hotmail.com