

## OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE SORUN YAŞANABİLECEK ALANLARIN BELİRLENMESİ: ANTALYA BELEK BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Atilla AKBABA\*

Muammer MESCI\*\*

### Özet

*Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte sorunlarla karşılaşılacak alanları belirlemek ve bu yolla, konaklama işletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için rehber niteliğinde ipuçları ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde, Antalya Belek bölgesinde faaliyet göstermekte olan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçiş aşamasında olan dört tane beş yıldızlı otel işletmesi belirlenmiş ve çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde bu işletmelerde çalışmakta olan tam zamanlı ve kadrolu işgörenleri (s=213) araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan soru formunun birinci bölümünü oluşturan ve 25 ifade içeren bir işgören tutum ölçeği ile Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte sorun yaşanabilecek alanlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde, işletmelerde ödüllendirme ve terfi sistemleri, birimler arası rekabetin özendirilmesi, işgörenler arasında uyumlu bir çalışma ortamı ve denetlemelerde eşit ve adil yaklaşım alanlarında olumsuzluklar olduğu ve Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte bu alanlarda sorunlar yaşanabileceği anlaşılmaktadır. Çalışma kapsamında yararlanılan ölçeğin ve sonuçta elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile otel işletmeleri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları öncesinde işgörenlerin bakış açısıyla bir genel değerlendirme yapma ve sorunlarla karşılaşılacak alanları belirleme olanağı bulabileceklerdir. Bunun sonrasında gereksinim duyulan alanlarda yapılacak geliştirme çalışmaları ile Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir biçimde uygulamaya geçirilmesi ve beklenen amaçlara ulaşılabilmesi sağlanabilecektir.*

**Anahtar sözcükler:** TKY, Otel işletmeleri, Kalite

### Abstract

*The purpose of this study was to identify the areas in which some problems may occur during the transition phase to Total Quality Management at lodging establishments, and by this way, to reveal hints that would serve as a guide for lodging establishments to obtain more successful results in Total Quality Management applications. Within this framework, four five-star hotels operating in Antalya Belek region and at the transition phase to implement Total Quality Management were identified. Full time and permanent employees (n = 213) who were employed in these establishments in the time period the research took place were included in the study. The areas in which some problems may arise when implementing Total Quality Management were investigated by using an attitude rating scale that contained 25 items and formed the first part of the survey instrument. When the data obtained in the research were analyzed, it could be understood that there were some negative perceptions in the areas of "promotion and rewarding systems", "encouraging the competition among departments", "a smooth working environment for the employees", and "an equal and fair approach in inspections". Through analyzing the scale used in this study and the findings of this study, hotel establishments could find an opportunity prior to Total Quality Management applications to make an overall evaluation with the eyes of employees and identify the areas in which some problems may arise. Following this, with improving the identified areas, successful implementation of Total Quality Management and meeting the expected goals could be ensured.*

**Keywords:** TQM; Hotel establishments; Quality

\* Yrd.Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

\*\* Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

## **GİRİŞ**

Son yıllarda yaşanan hızlı küreselleşmenin bir sonucu olarak ulusal ve uluslararası çevreden kaynaklanan rekabet artmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında, gerek mal gerek hizmet üretim sektörlerinde olsun tüm işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmek için kalite kavramına büyük önem vermeye başlamışlardır (Pekdemir, 1995: 61; Uyuç, 1998: v). Araştırmalar, kalitenin geliştirilmesi ile müşteri doyumunun sağlanması, müşteri kayıplarının azaltılması, müşteri bağlılığının yaratılması, işgören devir hızının azaltılması, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması, işgörenlerin işe geç kalma veya işe devamsızlık sorunlarının önüne geçilmesi, pazarlama faaliyetleri için katlanılan maliyetlerin azaltılması, işletme imajının korunması ve geliştirilmesi konularında kazanımlar elde edilebildiğini göstermektedir (Stuart ve Tax 1996; Kimes 2001). Stratejik Planlama Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen deneye dayalı analizler, kalite ile işletmelerin finansal performansları arasında da pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Berry, 1991). Enstitünün yürüttüğü Pazarlama Stratejisinin Kar Etkisi Programı (Profit Impact of Marketing Strategy Program - PIMS), yüksek kaliteli mal ve hizmetler üreten işletmelerin daha büyük pazar paylarına ve daha yüksek karlılık rasyolarına sahip olduklarını belirlemiştir. Enstitünün yaptığı araştırmalar, uzun vadede işletme performansını etkileyen en önemli etkenin kalite olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Juran ve Gryna, 1993).

Son yıllarda kalitenin öneminin anlaşılması ile birlikte tüm dünyada işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirebilmek amacıyla çok çeşitli yöntemler kullandıkları bilinmektedir (Rigby, 2001). Bu

yöntemlerden en fazla ilgi gören ve yaygın olarak kullanılanlarından birisi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımıdır (Tavmergen, 2002: 15). TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, üretilen mal ve hizmet bünyesinde oluşturan bir modern yönetim anlayışıdır (Kılıç, 2000). İlk olarak sanayi sektöründe geliştirilen ve uygulanan TKY, daha sonraki yıllarda diğer sektörlerdeki işletmeler tarafından da benimsenmiş ve yaygın bir şekilde uygulanmıştır (Witt ve Muhlemann, 1994). Kaliteli mal ve hizmet sunumunun yaşamsal önem kazandığı günümüz koşullarında, sundukları hizmetlerin kalitesini geliştirmek için konaklama işletmelerinin de TKY uygulamaları üzerinde odaklandıkları görülmektedir (Partlow, 1993; Kimes 2001).

TKY'nin Japonya'daki ilk uygulamalarının başarılı sonuçlar üretmesi, Batı ülkelerindeki işletmelerin de bu yaklaşıma ilgi duymasına neden olmuştur (Kılıç, 2000). Günümüze gelindiğinde, TKY'nin dünyanın her köşesinde geniş ilgi gören ve çok sayıda işletmede uygulaması gerçekleştirilmeye çalışılan bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaygın ilgiye ve uygulamaya geçirme çabalarına karşın, TKY'nin hala üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımı bulunmadığı gibi (Yatkın, 2003: 19) TKY'nin ve TKY'yi meydana getiren öğelerin neler olduğu ve TKY'nin nasıl uygulamaya geçirilebileceği konularında da bir belirsizlik söz konusudur (Hongen ve Xianwei, 1996). Tüm bu belirsizlikler ve bunlara ilave olarak uygulamaya nereden başlanması gerektiği, TKY'yi uygulamaya geçirmede hangi yöntemin kullanılmasının daha sağlıklı sonuç vereceği konularındaki karışıklık ve uygulamaya geçirme sürecinde yardımcı

olacak rehber bilgi yetersizliği, çok sayıda TKY uygulamasının başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmıştır (Hongen ve Xianwei, 1996).

Konaklama işletmeleri açısından bir bakış yapıldığında, yukarıda sıralanan belirsizlikler ve karışıklıklara ilave olarak bu işletmelerin kendilerine özgü özelliklerinden dolayı TKY'ye geçişte bazı sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların sonucu olarak birçok konaklama işletmesinde TKY uygulamalarının başarıyla uygulamaya geçirilemediği görülmektedir. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin TKY'ye geçişte karşılaşılabilecekleri olası sorunların önceden bilinmesi, başarılı uygulamaların gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecektir.

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde TKY'ye geçişte sorunlarla karşılaşılabilecek alanları belirlemek ve bu yolla, konaklama işletmelerinin TKY uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için rehber niteliğinde ipuçları ortaya koymaktır. Bu çalışmayla elde edilen veriler, TKY uygulamak isteyen konaklama işletmelerinin, uygulamada karşılaşılabilecekleri sorunları önceden görebilmeleri ve bu sorunlar için gerekli önlemleri alabilmeleri açısından önemli bir kaynak oluşturabilecektir.

### **Toplam Kalite Yönetimi**

TKY 1950'li yıllarda Deming tarafından Japon işletmelerine verilen seminerler ile başlayan, Juran, Feigenbaum, Ishikawa ve Crosby'nin geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek günümüze ulaşan bir yönetim yaklaşımıdır (Kılıç, 2000). İlk olarak sanayi sektöründe geliştirilen ve uygulanan TKY felsefesi daha sonraki yıllarda diğer sektörlerdeki işletmeler tarafından da ilgi görmüş ve yaygın bir şekilde uygulanmıştır (Witt ve Muhlemann, 1994).

TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim yaklaşımıdır (Kılıç, 2000).

Kanji (1990) TKY kavramının gelişimini şu şekilde göstermektedir:

*Kalite:* Müşteri gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanması,

*Toplam Kalite:* Kalitenin düşük bir maliyetle gerçekleştirilmesi,

*Toplam Kalite Yönetimi:* Tüm bireylerin inancı ve katılımıyla toplam kalitenin elde edilmesidir.

TKY'nin amacı müşterilere kaliteli ürünler sunmak, kalitenin sağlanmasının bir sonucu olarak verimliliği artırmak ve maliyeti aşağı çekmektir. Daha yüksek kaliteye sahip ürünlerin üretilmesi ve daha düşük maliyetlerin gerçekleştirilmesi ile işletmenin pazardaki rekabet gücü de gelişmektedir. Bu olaylar dizisi işletmenin kar etme ve büyüme amaçlarını daha kolaylıkla gerçekleştirmesine olanak vermektedir. Dahası, işgörenler iş güvenliğine sahip olmakta ve bu da işgörenlerin iş doyumunu artıran bir ortam yaratmaktadır (Besterfield ve diğerleri, 1999: 3).

Hizmetleri mallardan ayıran özellikleri nedeniyle TKY'nin hizmet işletmelerinde uygulanması bazı farklılıklar yaratmaktadır. Hizmetler sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, konaklama endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin ve sundukları hizmetlerin kendine özgü özelliklerinden dolayı, konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarına çok daha dikkatle yaklaşılması gerektiği görülmektedir (Witt ve Muhlemann, 1994). Hizmetleri mallardan ayıran

soyutluk, ayırt edilememe, değişkenlik, kolay bozulabilirlik ve sahiplik özelliklerine ilave olarak konaklama endüstrisi, belirli standartların oluşturulmaması, somut ve soyut öğelerden oluşan bileşik bir ürün, sürekli değişen bir talep yapısı gibi kendine özgü bazı özellikler de taşımaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin tanımlanmasını, kaliteli hizmet sunumunu ve sunulan hizmetlerin kalitesinin ölçülmesini güçleştiren bu özellikler TKY uygulamalarında sorunlar ortaya çıkartabilmektedir (Asher, 1990).

### **Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**

Turistlerin davranışlarındaki değişikliklerin bir sonucu olarak destinasyonlardaki rekabetin artması, turizm endüstrisinde TKY'nin önemini daha fazla anlaşılmasını sağlamıştır (Camison, 1996: 191). TKY'nin önemi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, rekabet gücünü geliştirmede başarı sağlayan bir yönetim anlayışı olmasından kaynaklanmaktadır (Yatkın, 2003: 21).

TKY'nin otelcilik sektöründe benimsenmesi, 1980'li yıllarda kalite bilincinin yayılmasıyla olmuştur. Günümüzde birçok otel işletmesinin TKY'yi uygulama isteği ve çabası içerisinde oldukları bilinmekle birlikte (Charles, 1993: 16; Gürbüz, 2000: 47), otel işletmelerinde TKY uygulamaları konusunda bilimsel yazına yansıyan çok az sayıda çalışma vardır (Witt ve Muhlemann, 1994).

Otel işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde, bu işletmelerde insan ögesinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85);

- Otel işletmelerinde üretilen hizmetin uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, üretildiği anda tüketilmesi gerekir,
- Otel işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan ögesi oldukça önem taşır,
- İşgörenler arasında yakın işbirliğini gereklidir,
- Otel işletmeleri genellikle günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet verir,
- Otel işletmeciliği, sürekli değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve modaya bağımlılığı fazla olan bir sektör olması nedeniyle, dinamik bir özelliğe sahiptir,
- Turizm endüstrisinde talebin önceden tahmin edilmesi güçtür. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

Turizm sektöründe, kalitenin belirli bir düzeye yükseltilmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesine ve hizmeti üretecek işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberlerindeki çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur. Otel işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi gereklidir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 129).

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde TKY'ye geçişte sorunlarla karşılaşılacak alanları işgören tutumunun ölçümü yoluyla belirlemek ve bu yolla, konaklama işletmelerinin TKY uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için rehber niteliğinde ipuçları ortaya koymaktır. Bu çalışmayla

elde edilen veriler, TKY uygulamak isteyen konaklama işletmelerinin, uygulamada karşılaşılabilecekleri sorunları önceden görebilmeleri ve bu sorunlar için gerekli önlemleri alabilmeleri açısından önemli bir kaynak oluşturabilecektir.

### **Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış bir soru formundan yararlanılmıştır. Hem araştırmacı hem de denekler için zaman açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için kullanışlı olması ve kolayca toplanabilmesi (Taşkiran, 2006: 173) gibi nedenlerden dolayı soru formu tercih edilmiştir. Veri toplama aracının içerik geçerliliğinin sağlanabilmesi için konu ile ilgili bilimsel yazın taranarak bu alanda daha önce yapılan çalışmalardan bilgiler sağlanmıştır. Bilimsel yazın incelemesi ile elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ve benzer alanlardaki araştırmalarda kullanılmış soru formlarının (Akal, 1995; Gürbüz, 2000; Cengiz ve diğerleri, 2004) incelenmesi sonucunda, bu çalışmada kullanılan veri toplama aracının ana çerçevesi oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak form, ilgili alanda uzman akademisyenler tarafından görülmüş ve taslak üzerinde gerekli görülen düzenlemeler yapılmıştır. Ana uygulamaya geçmeden önce bir ön uygulama gerçekleştirilmiş, işgörenlerin önerileri dikkate alınarak soru formundaki bazı ifadelerin daha açık ve anlaşılır olması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde TKY'ye geçişte sorun yaşanabilecek alanları belirlemeye yönelik 25 ifade içeren bir işgören tutum ölçeği yer almaktadır. Ölçekte yer alan 25 ifade, TKY'nin alt bileşenlerini oluşturan boyutları kapsamaktadır. Her bir ifadenin yanında 5'li bir Likert ölçeği (1=

kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= fikrim yok, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) sunulmuş ve otelde çalışan işgörenler ifadelerle ilgili değerlendirilmelerini bu ölçek üzerinde işaretleme yaparak belirtmişlerdir. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

### **Ön Uygulama**

Araştırmalarda amaç, çok veri toplamak değil, sağlam (geçerli ve güvenilir) veriler toplamaktır (Karasar, 2005: 111). Bu bakımdan, ana uygulamaya başlamadan önce soru formunda yer alması olası hatalardan kaçınmak amacıyla bir ön uygulama yapılmıştır. İlk aşamada soru formunun akademisyenler tarafından değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu inceleme sonrasında, 10 Aralık 2006 ve 15 Aralık 2006 tarihleri arasında, Antalya Belek bölgesinde faaliyet gösteren ve TKY'ye geçiş aşamasında olan beş yıldızlı bir otel işletmesinde ön uygulama gerçekleştirilmiştir. 20 adet soru formunun işgörenler tarafından doldurulması sağlanmış ve uygulama sonucunda işgörenlerden gelen görüşlerden hareketle birkaç ifadenin daha anlaşılır olması sağlanmıştır. Ön uygulamada elde edilen soru formlarının güvenilirliği ölçülmüş ve Cronbach alpha değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır. Genellikle, Cronbach alpha değeri 0,60'dan düşük ise güvenilirliğin zayıf olduğu, 0,70 düzeyinde ise kabul edilebilir olduğu, 0,80 ve yukarısında ise güvenilirliğin yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Sekaran, 2000: 312). Ön uygulamada soru formları için yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçekte yer alan ifadeler için elde edilen Cronbach alpha katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmekte ve ifadelerin içsel

tutarlılığının ve güvenilirliğinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ön uygulama sonrasında araştırmanın ana uygulamasına geçilmiştir. Ana uygulama kapsamında gereksinim duyulan verilerin elde edilebilmesi için Antalya Belek bölgesinde faaliyet göstermekte olan ve TKY uygulamasına başlangıç aşamasında olan dört tane beş yıldızlı otel belirlenmiştir. Çok kısa bir süre önce TKY çalışmalarını başlatmış olan ve geçiş aşamasında olan bu işletmelerin tüm departmanlarında tam zamanlı olarak çalışan işgörenleri araştırma kapsamına alınmıştır.

#### **Araştırmanın Uygulanması**

Araştırma 2006 yılı Ocak ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütesini uygulamanın gerçekleştirileceği dört otelin tam zamanlı ve kadrolu işgörenleri oluşturmaktadır. Saha çalışması kış sezonunda yapıldığından dolayı, söz konusu işletmelerde devamlı çalışan işgörenler dışında sezonluk olarak çalıştırılan işgörelere ulaşılamamıştır. Uygulamanın yapıldığı otellerin toplam işgören sayıları 160, 145, 130 ve 155 olmak üzere toplamda 590'dır. Soru formlarının işgörelere ulaştırılmasında otel yönetimlerinin yardımı alınmıştır. Araştırmacılar tarafından otel yönetimine teslim edilen soru formlarının işgörelere tarafından doldurulması sağlanmış ve daha sonra bu formlar araştırmacılara teslim edilmiştir. Otel işletmelerinden biri belirlenen tarihte anketleri teslim edememiş ve bir hafta daha süre verilmiştir. Sonuçta, söz konusu otel işletmelerine dağıtılan soru formlarından 213'ü geri dönmüş ve %36,10'luk bir geri dönüş oranı yakalanmıştır.

#### **Verilerin Çözümlemesi**

Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 12.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, demografik özelliklere ilişkin verilerin ve işgören tutum ölçeğindeki ifadelerin aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış, kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi Cronbach alpha kat sayısının hesaplanması ile gerçekleştirilmiştir.

#### **ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLANMASI**

Soru formunun demografik veriler ile ilgili bölümünde yer alan her bir soru frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Bu bölümden elde edilen veriler Tablo 1'de frekans ve yüzde dağılımı olarak sunulmaktadır. Demografik yapı ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcıların %40,8'inin bayanlardan %59,2'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %44,6'sının 25-34 yaş grubunda olduğu, bunu ise %26,3 ile 35-44 yaş grubunun izlediği görülmektedir. Öğrenim durumu incelendiğinde, lise düzeyinde eğitim alanların %24,4 ile en büyük grubu oluşturduğu, lisans (%23,5) ve önlisans (%23) düzeyinde eğitilmiş olanların da işgörelere arasında önemli yer tuttuğu görülmektedir. Çalışma sürelerinin irdelenmesi, araştırmanın yapıldığı işletmelerdeki işgören devir hızı ile ilgili fikir vermektedir. İşgörelere %69'u üç yıl veya daha az bir süredir aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu yiyecek-içecek bölümü çalışanları (%29,1) ve kat hizmetleri bölümü çalışanlarından (%20,7) oluşmaktadır. Bu durum, sektörün özelliğinden dolayı söz konusu bölümlerde diğer bölümlere göre daha fazla işgören çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (s=213)

Demografik özellikler	F	%
-----------------------	---	---

Cinsiyet	Bayan	87	40,8
	Bay	126	59,2
	Toplam	213	100,0
Yaş	18-24	54	25,4
	25-34	95	44,6
	35-44	56	26,3
	45-54	8	3,8
	Toplam	213	100,0
Öğrenim Durumu	Hiç Okula Gitmemiş	4	1,9
	İlk Okul	18	8,5
	Orta Okul	32	15,0
	Lise	52	24,4
	On Lisans	49	23,0
	Lisans	50	23,5
	Yüksek lisans	8	3,8
Toplam	213	100,0	
Otel İşletmelerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz	3 Yıl ve Altı	62	29,1
	4-7	59	27,7
	8-11	50	23,5
	12-15	33	15,5
	16-19	5	2,3
	20 Yıl ve Üzeri	4	1,9
	Toplam	213	100,0
Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz	3 Yıl ve Altı	147	69,0
	4-7	57	26,8
	8-11	6	2,8
	12-15	3	1,4
	16-19	0	0,0
	20 Yıl ve Üzeri	0	0,0
	Toplam	213	100,0
Hangi Departmanda Çalışıyorsunuz	On Büro	31	14,6
	Yiyecek İçecek	62	29,1
	Satış ve Pazarlama	14	6,6
	Teknik Servis	20	9,4
	Kat Hizmetleri	44	20,7
	Muhasebe	14	6,6
	Personel	27	12,7
	Diğer	1	0,5
	Toplam	213	100,0

Soru formunun temel bölümünü oluşturan işgören tutum ölçeğinden elde edilen veriler Tablo 2'de görülmektedir.

Ölçekte yer alan 25 ifade için işgörenlerin ifadelere katılma düzeyleri frekans ve yüzde olarak tabloda görülmektedir.

**Tablo 2. İşgörenlerin İfadelere Katılma Durumları (s=213)**

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletmede vizyon, misyon hedef ve amaçlar bilinmektedir	23	10,8	31	14,6	40	18,8	45	21,1	74	34,7
İşletmede yönetim şekli ve liderlik tarzı yol göstericidir	12	5,6	34	16,0	41	19,2	67	31,5	59	27,7
İşletmede yeni fikir ve düşüncelere değer verilmektedir	13	6,1	26	12,2	43	20,2	82	38,5	49	23,0
İşletmede çalışanların tümüne yeterli	18	8,5	26	12,2	47	22,1	77	36,1	45	21,1

sorumluluk ve yetki verilmiştir				2, 2		2, 1		6, 2		1, 1
İşletmede birimler arasında rekabet özendirilmektedir	43	20,2	40	1 8, 8	48	2 2, 5	53	2 4, 9	29	1 3, 6
İşletmede güvene dayalı bir organizasyonel kültür ilişkisi vardır	29	13,6	28	1 3, 1	41	1 9, 2	71	3 3, 3	44	2 0, 7
İşletmede katılımcılığa yer verilmektedir	16	7,5	29	1 3, 6	44	2 0, 7	82	3 8, 5	42	1 9, 7
İşletmede karar alma sürecine katılım vardır	18	8,5	36	1 6	38	1 7	82	3 8	39	1 8
İşletmede sorunlar hızlı ve etkili bir biçimde çözülmektedir	26	12,2	34	1 6, 0	34	1 6, 0	60	2 8, 2	59	2 7, 7
İşletmenin tüm sistemlerinde etkili, hızlı gelişime açık ve verimlilik artışını destekleyecek bir yapı bulunmaktadır	11	5,2	36	1 6, 9	47	2 2, 1	70	3 2, 9	49	2 3, 0
İşletmede personel nitelik ve nicelik açısından yeterlidir	23	10,8	39	1 8, 3	42	1 9, 7	72	3 3, 8	37	1 7, 4
İşletmede müşteri odaklı bakış açısı egemendir	20	9,4	23	1 0, 8	41	1 9, 2	61	2 8, 6	68	3 1, 9
İşletmede işgörenler sürekli olarak dünyadaki gelişmeleri takip etmektedir	19	8,9	37	1 7, 4	44	2 0, 7	62	2 9, 1	51	2 3, 9
İşletmede ödüllendirme ve terfi sistemi gerçek performansa göre yapılmaktadır	51	23,9	42	1 9, 7	47	2 2, 1	37	1 7, 4	36	1 6, 9
İşletmede, denetlemede eşitlik ve adalet egemendir	36	16,9	34	1 6, 0	42	1 9, 7	54	2 5, 4	47	2 2, 1
İşletmede araç gereç ve fiziki şartlar yeterlidir	31	14,6	22	1 0, 3	40	1 8, 8	67	3 1, 5	53	2 4, 9
İşletmeye gelen müşterilerde, işletme hakkında pozitif bir düşünce egemendir	27	12,7	21	9, 9	48	2 2, 5	64	3 0, 0	53	2 4, 9
İşletmede kalite anlayışı tüketicilerin gereksinimlerini karşılama ve memnun etme şeklindedir	19	8,9	23	1 0, 8	41	1 9, 2	62	2 9, 1	68	3 1, 9
İşletmede etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi bulunmaktadır	27	12,7	28	1 3, 3	31	1 4, 7	72	3 3, 3	55	2 5, 3
Çalıştığım işletmede işimi severek yapıyorum	22	10,3	23	1 0	28	1 2	75	3 5	65	3 0
İşletmede ekip halinde çalışmaya önem verilmektedir	21	9,9	24	1 3	31	1 3	69	3 2	68	3 3
İşletmede eğitime önem verilmektedir	31	14,6	32	1 5, 0	38	1 7, 8	65	3 0, 5	47	2 2, 1
İşletmede personel arasında çatışma ve uyumsuzluk olmamaktadır	34	16,0	46	2 1, 6	45	2 1, 1	47	2 2, 1	41	1 9, 2
İşletmede kalite iyileştirmeye yönelik belirli zaman aralıklarla eğitim programları uygulanmaktadır	13	6,1	28	1 3, 1	37	1 7, 4	73	3 4, 3	62	2 9, 1
İşletmede yöneticiler, personelin kendisine olan	15	7,0	29	1	42	1	63	2	64	3



güvenini güçlendirme konusunda yardımcı olmaktadır

			3,		9,		9,		0,
			6		7		6		0

### **Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler**

İşletmede vizyon, misyon, hedef ve amaçlar bilinmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı %55,8’dir. TKY’nin başarıyla uygulamaya geçirilmesi ve kendisinden beklenen sonuçların gerçekleştirilmesinde, işletmenin hedef, amaç ve misyonunun belirlenmesi ve bunların örgüt tarafından sahiplenilmesi önemlidir. İşgörenlerin bu konularda bilgi sahibi olması, işletmelerini ve kendilerini daha iyi tanımalarına, kendilerinden neler beklediğini daha iyi anlamalarına, yaptıkları işlerin önemini kavrayabilmelerine ve işletmede arzu edilen nitelikte bir örgüt kültürünün oluşmasına olanak sağlamaktadır. Çalışmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde vizyon, misyon, hedef ve amaçların işgörenlerin büyük bir bölümü tarafından bilinmekte olduğu anlaşılmaktadır.

TKY uygulamalarının otel işletmelerinde başarıyla yönetilebilmesi için üst yönetimin liderliği gereklidir. Liderlik, işgörenlerin işletme vizyonunu sahiplenmeleri, ortak kültürü benimsemeleri, işletme amaçları doğrultusunda güdülenmeleri ve sürekli olarak öğrenmeye ve gelişmeye açık olmaları gibi TKY için yaşamsal konularda en önde gelen koşuldur. Yönetimin TKY çalışmalarına doğrudan katılması, her türlü karar ve faaliyetinde tutarlılık sergilemesi ve kalite liderliği yaparak işgörenlere örnek oluşturması başarılı TKY uygulamaları için yönetimin üzerine düşenlerdendir (Bolat, 2000: 35).

Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde yöneticilerin işgörenlere yönetim ve liderlik alanında yol gösterici olduğu söylenebilir. İşletmede yönetim şekli ve liderlik tarzı yol göstericidir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %59,2’dir.

Otel işletmelerinde TKY’nin başarılı bir şekilde uygulanmasında, işgörenlerin yeni fikir ve düşüncelerini üst yönetimle paylaşabilmesi, işgörenlerin güdülenmelerine yardımcı olmakta, aynı zamanda verimli çalışmalarına da olanak sağlamaktadır. Üst yönetimin, işgörenlere yeni fikir ve düşüncelerini açıklama olanağı vermesi, özellikle hizmet kalitesinin sağlanması ve sürdürülmesi açısından katkı sağlarken, işletmenin performansı açısından da çok büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde, işgörenlerin yeni fikir ve düşüncelerine değer verildiği söylenebilir. İşletmede yeni fikir ve düşüncelere değer verilmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranının %61,5 olduğu görülmektedir.

TKY uygulamalarında çalışanların yetki ve sorumluluklarının, kabul edilmiş standartlar temelinde net ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi, karar alma ve uygulamada yaşanabilecek olası olumsuzlukları ortadan kaldıracak ve işlerin daha hızlı ve etkin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde, yetki ve sorumlukların yönetilmesi açısından olumlu bir ortamın varlığından söz edilebilir. İşletmede çalışanların tümüne yeterli sorumluluk ve yetki verilmiştir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %57,3’tür.

Otel işletmelerinde, verimliliği artırıcı etkenlerden birisi de birimler arasındaki rekabetin özendirilmesidir. Birimler ve işgörenler arasındaki yapıcı rekabet, gelişimin sağlanması, yenilik yaratma ve kalitede üstün standartlara ulaşmada önemli bir etkidir. Üst yönetiminin belirli aralıklarla işgörenlerin performanslarını değerlendirmeleri ve bu değerlendirme sonuçlarına göre bir ödüllendirme olanağının sunulması rekabet ortamının oluşturulması için bir araç olabilir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinde rekabet anlayışının kazandırılması noktasında yönetimin gerekli çabayı göstermediği anlaşılmaktadır. İşletmede birimler arasında rekabet özendirilmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %38,5 olmasına rağmen, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı ise %39’dur.

TKY’nin otel işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanması için üst yönetimin işgörenler tarafından da paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir (Irani ve diğerleri, 2004). “Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir” (Dinçer, 2004: 334). Çalışmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İşletmede güvene dayalı bir organizasyonel kültür ilişkisi vardır ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %54’tür.

TKY uygulamalarının başarısı için tüm çalışanların katılımı gereklidir (Gürbüz, 2000: 55). Üst yönetimin TKY kapsamında işgörenlerin görüşlerini alması ve aktif olarak onların da

uygulama sürecine katılımlarını sağlaması, uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunur. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde katılımcılığa değer verildiği söylenebilir. İşletmede katılımcılığa yer verilmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %58,2’dir.

İşgörenler kendilerini ve işletmeyi ilgilendiren bütün kararların alınmasında ve uygulanmasında düşüncelerinin ve fikirlerinin alınmasını istemektedirler (Yatkın, 2003: 23). İşgörelere böyle bir hakkın verilmesi, hem işgörenlerin güdülenmeleri hem de işletmenin verimli ve etkin çalışması açısından çok önemlidir. Kaliteye ulaşma sadece üst yönetimin çabalarıyla sağlanamamaktadır. Kalitenin başarılması ancak tüm çalışanların sorumluluğunda ve bilincinde gerçekleşebilmektedir. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde karar almada katılımcılığa yer verildiği söylenebilir. İşletmede karar alma sürecinde katılım vardır ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %56,8’dir.

İşletmede sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi, işletme faaliyetlerinin aksamaması açısından çok önemlidir. TKY’nin temelinde sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi vardır. Faaliyetlerin her aşamasında ortaya çıkması olası hatalar ve sorunlar ortaya çıkmadan önce bunları önleyici tedbirlerin alınması, zaman kaybını önleyecek ve verimliliği artıracaktır. Bu anlamda, çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde sorunların çözümlenmesi noktasında olumlu bir ortamın bulunduğu söylenebilir. İşletmede sorunlar hızlı ve etkili bir biçimde çözülmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %55,9’dur.

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken bir diğer etken organizasyon yapısıdır (Prajogo ve Sohal, 2006). İşletmelerin teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ancak esnek bir organizasyon yapısıyla gerçekleştirilebilir. TKY uygulamalarında ortaya çıkan yenilik gereksinimlerine cevap verilmesi ve işletme içi uyum süreçlerinin düzenlenmesinin doğal bir sonucu olarak işletmede verimlilik artışı da beraberinde gelecektir. Bu anlamda, çalışmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışı destekleyecek bir yapının bulunduğu söylenebilir. İşletmenin tüm sistemlerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışı destekleyecek bir yapı bulunmaktadır ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %55,9'dur.

TKY uygulamalarında başarının sağlanabilmesi için yeteri sayıda, yetenekli ve eğitilmiş işgörelere gereksinim vardır. Otel işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan birisi de işgören devir hızının yüksek olmasıdır (Oral, 2005: 336). Otel işletmeleri işgören devir hızının yüksek olmasından dolayı sürdürülebilir kaliteye ulaşmada güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu bakımdan otel işletmelerinin, gereksinimlere cevap verebilecek insan kaynakları politikaları oluşturmaları bir gerekliliktir. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde personelin nitelik ve nicelik açısından yeterli olduğu söylenebilir. İşletmede personel nitelik ve nicelik açısından yeterlidir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %51,2'dir

Müşteri odaklı bakış, TKY uygulamalarında etkin bir şekilde yerleştirilmesi gereken ilkelerden birisidir

(Jung ve Wang, 2006). Müşteri istek ve gereksinimlerini belirleyerek bunları karşılamayı amaç edinen işletmeler, sürekli gelişmeyi ve TKY amaçlarına ulaşmayı başarabilirler. Müşteri odaklılık hem ürünün tasarlanması ve üretilmesi aşamasıyla hem de satış sonrası hizmetlerle ilgilidir. Ayrıca işletmede iç müşteri olarak nitelendirilen işgörenlerin de müşterilerle iyi ilişkiler kurması ve müşterilerin beklenti, istek ve gereksinimlerini kavrayabilmeleri gereklidir. Bu kapsamda, çalışmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde müşteri odaklı bakış açısının egemen olduğu söylenebilir. Çalışma sonuçlarından anlaşılacağı gibi işletmede müşteri odaklı bakış açısı egemendir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %60,5'dir.

Günümüzde çevresel faktörlerde, teknolojiye, yönetim anlayışında ve müşteri istek ve beklentilerinde sürekli değişiklikler olmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri değişimleri izleyebilecek ve bu değişimlere uyum sağlayabilecek işgücü yeteneğine sahip olmalıdır. Çalışmaya konu olan otel işletmelerinin gelişmeleri izleme açısından iyi bir durumda oldukları söylenebilir. İşgörenler sürekli olarak dünyadaki gelişmeleri takip etmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %53'dür.

TKY uygulamalarında otel işletmelerinin, ödüllendirme ve terfi sisteminde nesnel kararlar alması gereklidir (Acar, 2000: 130). Terfi sisteminin gerçek performans dayalı olmaması çalışanların verimlerinin düşmesine ve işgörenler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, sorunları en az indirmek için somut politikalar belirlemeli, etkin bir ödüllendirme sistemi

kurmalı ve terfiler gerçek performansa göre yapılmalıdır. Çalışmanın yapıldığı işletmelerde bu alanda yetersizlik belirlenmiştir. İşletmede ödüllendirme ve terfi sistemi gerçek performansa göre yapılmaktadır ifadesine “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %43,6, “Kararsızım” şeklinde cevap verenlerin oranı %22,1’dir.

TKY uygulamalarında üst yönetim, denetimlerde belirli standartlar ortaya koymalı ve bu standartlar çevresinde değerlendirmeler yapılmalıdır. Ayrıca işgörenlerin çalışmaları değerlendirilirken tarafsız bir yaklaşım gereklidir. Çünkü işletmede işgörenlerin çalışmaları tarafsız bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulmadığında, işgörenler arasında çatışmalar ortaya çıkabilmekte ve bu da işletmenin başarısını ve verimliliği olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Çalışmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde denetim işlevini yerine getirmede ve adil davranma konusunda üst yönetimin yeterli olduğu söylenebilir. İşletmede, denetimde eşitlik ve adalet egemendir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %47,5’tir.

Otel işletmelerinde TKY uygulamalarının etkin bir biçimde yürütülebilmesi için bir diğer başarı faktörü; araç, gereç ve fiziki şartların yeterli olmasıdır. Bu kapsamda çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde araç gereç ve fiziki şartların yeterli olduğu söylenebilir. İşletmede araç gereç ve fiziki şartlar yeterlidir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %56,4’dür.

TKY’nin en önde gelen amaçlarından birisi de müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Beyazıt ve Karpak, 2007). Müşteri memnuniyeti,

rekabet avantajının sağlanması ve satış geliştirme çabalarına ilişkin maliyetlerin düşürülmesi açısından çok önemli bir etkidir. Bu kapsamda çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin olumlu bir düzeyde olduğu söylenebilir. İşletmeye gelen müşterilerde, işletme hakkında pozitif bir düşünce egemendir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %54,9’dur.

TKY’de kalite anlayışı müşteri gereksinimlerini karşılama ve memnun etme olarak görülmektedir (Gürbüz, 2000: 45). Bu anlayış müşteri gereksinim, istek ve beklentilerinin sürekli olarak araştırılmasını ve karşılama gerektirmektedir. Dolayısıyla TKY uygulamalarına geçiş kararı alındıktan sonra üst yönetimin öncelikli adımı, kalite bilincini oluşturmak ve bu bilinci tüm birimlere aşlamak olmalıdır. Araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinde kalite anlayışının müşteri temelli olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmede kalite anlayışı müşterilerin gereksinimlerini karşılama ve tatmin şeklindedir ifadesine, “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %61’dir.

TKY uygulayan işletmelerin en önemli özelliklerinden biri de etkin bir iletişim sistemine sahip olmalarıdır. Anlaşılır ve doğru olmayan bilgiler yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinin sunmuş olduğu ürün ve hizmetler göz önüne alındığında, doğru işin, doğru yer ve zamanda yapılabilmesi için iyi bir iletişim sisteminin bulunması gereklidir. Çalışmaya konu olan işletmelerde etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi bulunduğu söylenebilir. İşletmede etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi bulunmaktadır ifadesine

“Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %59,6’dır.

TKY uygulamalarında üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisi de işgörenlerin güdülenmesidir (Kozak, 1999: 28). Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinde çalışanların işlerini severek yaptığı, motivasyonun yüksek olduğu söylenebilir. Çalıştığım işletmede işimi severek yapıyorum ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %65,7’dir.

TKY’nin temeli takım ruhunun oluşturulmasına dayanmaktadır. Bu nedenle tepe yönetiminden en alt kademe kadar çalışanların ekip halinde hedeflenen amaçlara ulaşma bilincinde olması gerekir. Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde ekip halinde çalışmaya önem verildiği söylenebilir. İşletmede ekip halinde çalışmaya önem verilmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %64,3’tür.

TKY uygulamalarına geçişte, hem işgörelere kendi alanları ile ilgili mesleki bilgi ve beceriler kazandırmaya yönelik eğitim programları hem de TKY’ye ilişkin eğitim programları uygulanarak TKY kültürünün anlaşılması ve TKY’ye geçişin daha sorunsuz gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Bu kapsamda, çalışmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde eğitimle ilgili olumlu bir yaklaşımın olduğu söylenebilir. İşletmede eğitime önem verilmektedir ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %52,6’dır.

TKY uygulamalarında, işgörenler arasındaki ya da birimler arasındaki çatışmalar ve uyumsuzluklar işletmenin amaçlarını ve hedeflerini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla gerek çalışanlar gerekse

birimler arasında uyumsuzlukların en aza indirilmesi gerekmektedir. Çalışmanın yürütüldüğü işletmelerde bu uyumsuzlukların varlığı göze çarpmaktadır. İşletmede personel arasında çatışma ve uyumsuzluk olmamaktadır ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %41,3, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %37,6, “Kararsızım” şeklinde cevap verenlerin oranı ise %21,1’dir.

TKY uygulamalarında eğitim programlarının, üst yönetimden alt kademeye kadar işletmedeki tüm birimleri ve tüm çalışanları kapsamaması gerekir. Ayrıca, verilen eğitim programlarının, kalite sisteminin işlevine ve etkinliğine yönelik olmasına dikkat edilmesi gereklidir. İşletmede kalite iyileştirmeye yönelik belirli zaman aralıklarıyla eğitim programları uygulanmaktadır ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %63,4’tür. Bu anlamda, çalışmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde kalite iyileştirmeye yönelik eğitim programlarının uygulandığı yönünde olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

TKY’nin temel öğelerinden birisi de personelin eksik yönlerinin belirlenmesi ve çeşitli eğitim programları aracılığıyla bu eksikliklerin giderilerek özgüvenin sağlanmasıdır. Otel işletmelerinde, belirli aralıklarla gerçekleştirilen işgören performans değerlendirme çalışmaları, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinde ve bunun doğal bir sonucu olarak özgüven kazanmalarında önemli katkı sağlamaktadır. Bu çalışmalarla, işgörenlerin yetersiz kaldıkları alanlar belirlenebilmekte ve eğitim programları bu alanlara odaklanacak biçimde planlanabilmektedir. Bunun yanında,

işgörenlere yetki ve sorumluluk verilmesi, bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında işgörenlere destek olunması, işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini güçlendirecek uygulamalardır. Araştırmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde

yöneticilerin, bu konuda kayda değer çaba gösterdikleri söylenebilir. İşletmede yöneticiler, personelin kendisine olan güvenini güçlendirme konusunda yardımcı olmaktadır ifadesine “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevap veren işgörenlerin oranı %59,6’dır.

**Tablo 3.** İfadelerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (s=213)

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşletmede kalite iyileştirmeye yönelik belirli zaman aralıklarıyla eğitim programları uygulanmaktadır	3,6714	1,19944
İşletmede ekip halinde çalışmaya önem verilmektedir	3,6526	1,30002
Çalıştığım işletmede işimi severek yapıyorum	3,6479	1,29693
İşletmede kalite anlayışı tüketicilerin gereksinimlerini karşılama ve memnuniyetme şeklindedir	3,6432	1,27546
İşletmede müşteri odaklı bakış açısı egemendir	3,6291	1,28801
İşletmede yöneticiler, personelin kendisine olan güvenini güçlendirme konusunda yardımcı olmaktadır	3,6197	1,24043
İşletmede yeni fikir ve düşüncelere değer verilmektedir	3,6009	1,14735
İşletmede yönetim şekli ve liderlik tarzı yol göstericidir	3,5962	1,20783
İşletmede vizyon, misyon, hedef ve amaçlar bilinmektedir	3,5446	1,37502
İşletmenin tüm sistemlerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışını destekleyecek bir yapı bulunmaktadır	3,5164	1,16795
İşletmede çalışanların tümüne yeterli sorumluluk ve yetki verilmiştir	3,4930	1,19598
İşletmede katılımcılığa yer verilmektedir	3,4930	1,17208
İşletmede etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi bulunmaktadır	3,4695	1,34068
İşletmeye gelen müşterilerde, işletme hakkında olumlu bir düşünce egemendir	3,4460	1,30787
İşletmede sorunlar hızlı ve etkili bir biçimde çözülmektedir	3,4319	1,36372
İşletmede araç, gereç ve fiziki şartlar yeterlidir	3,4178	1,35252
İşletmede işgörenler sürekli olarak dünyadaki gelişmeleri takip etmektedir	3,4178	1,26977
İşletmede karar alma sürecine katılım vardır	3,4131	1,20855
İşletmede güvene dayalı bir organizasyonel kültür ilişkisi vardır	3,3427	1,31390
İşletmede eğitime önem verilmektedir	3,3052	1,35487
İşletmede personel nitelik ve nicelik açısından yeterlidir	3,2864	1,25430
İşletmede, denetlemede eşitlik ve adalet egemendir	3,1972	1,39358
İşletmede personel arasında çatışma ve uyuşmazlık olmamaktadır	3,0704	1,35970
İşletmede birimler arasında rekabet özendirilmektedir	2,9296	1,33873
İşletmede ödüllendirme ve terfiler gerçek performansa göre yapılmaktadır	2,8357	1,40962

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektöründe gerçekleştirilen TKY uygulamalarında güçlüklerle karşılaşıldığı bilinmektedir. Hizmetlerin elle tutulamaz olması, hizmeti üretenden ayrılabilir olması, dayanaksız olması ve depolanamaz olması, diğer bir deyişle hizmetin anlık olarak üretilmesi ve tüketilmesi, standartlar oluşturmanın güç olması, alıcı ile satıcı arasında yakın bir

ilişkinin kurulması, pazarlama sistemlerinin farklı olması, hizmetin sunuş biçiminin değişken olabilmesi, hizmeti sunan ve hizmetin sunulduğu kişilerin gereksinim ve beklentilerinin değişken olması gibi sektöre özgü özellikler bu güçlüğün ana sebeplerindedir (Oral, 2005: 358).

Bu araştırma, Antalya Belek bölgesinde faaliyette bulunan ve TKY

uygulanmasına geçiş aşamasında olan dört otel işletmesinde, TKY'ye geçişte sorunlarla karşılaşılacak alanları belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, TKY'ye geçişte sorun yaşanabilecek alanları belirlemeye yönelik olarak ölçekte yer alan ve TKY'nin alt bileşenlerini oluşturan boyutları kapsayan alanların büyük bir bölümü açısından TKY uygulaması için uygun bir yapının varlığı görülmektedir. Ancak işletmelerde ödüllendirme ve terfi sistemleri, birimler arası rekabetin özendirilmesi, işgörenler arasında uyumlu bir çalışma ortamı ve denetlemelerde eşit ve adil yaklaşım alanlarında olumsuzluklar olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde en yüksek ortalama değerlerini alan, diğer bir deyişle işgörenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ifadeler aşağıda sıralandığı gibidir (Tablo 3):

1. Kalite iyileştirmeye yönelik belirli zaman aralıklarıyla eğitim programları uygulama (aritmetik ortalaması: 3, 67)
2. Ekip halinde çalışmaya önem verme (aritmetik ortalaması: 3,65)
3. İşini severek yapma (aritmetik ortalaması: 3,64)
4. Kalite anlayışının tüketicilerin gereksinimlerini karşılama ve memnun etme şeklinde olması (aritmetik ortalaması: 3,64)
5. Müşteri odaklı bakış açısı (aritmetik ortalaması: 3,62)

Araştırmanın temel konusunu oluşturan TKY'ye geçişte sorun yaşanabilecek alanlar ile ilgili işgörenlerin değerlendirmeleri incelendiğinde ise aşağıdaki beş alanın ön plana çıktığı anlaşılmaktadır (Tablo 3):

1. Ödüllendirme ve terfi sisteminin gerçek performansa göre yapılması (aritmetik ortalaması: 2,83)
2. Birimler arasında rekabetin özendirilmesi (aritmetik ortalaması: 2,92)
3. Personel arasında çatışma ve uyuşmazlık olması (aritmetik ortalaması: 3,07)
4. Denetlemede eşitlik ve adaletin egemenliği (aritmetik ortalaması:3,19)
5. Personelin nitelik ve nicelik olarak yeterli olması (aritmetik ortalaması: 3,28)

Yukarıda sıralanan düşük yeterliliklerdeki ifadelerde genel olarak TKY'ye geçişte sorun yaşanabilecek alanların neler olabileceği ifade edilmektedir. TKY uygulamasına geçiş öncesinde belirlenen alanlarda gerekli gelişmelerin sağlanması, TKY uygulamasına geçişin daha sorunsuz gerçekleştirilmesine yardımcı olabileceği gibi, aynı zamanda, TKY uygulamasının başarılı sonuçlar vermesine de yardımcı olabilecektir.

Bu çalışmayla elde edilen bulgular yanında, araştırmada kullanılan ölçeğin kendisi de bu çalışmanın önemli bir katkısıdır. Bu çalışmada kullanılan ölçek benzer özellikler taşıyan hizmet işletmelerinde de kullanılmaya uygundur. Bu ölçek yardımıyla işletmeler TKY uygulamaları öncesinde işgörenlerin bakış açısıyla bir genel değerlendirme yapma ve sorunlarla karşılaşılacak alanları belirleme olanağı bulabileceklerdir. Bunun sonrasında gereksinim duyulan alanlarda yapılacak geliştirme çalışmaları ile TKY'nin başarılı bir biçimde uygulamaya geçirilmesi ve beklenen amaçlara ulaşılabilmesi sağlanabilecektir.

Çalışma ile ilgili bazı kısıtlar bulunmaktadır. Çalışmanın bulguları

değerlendirilirken bu kısıtlar dikkate alınmalıdır. Öncelikle bu çalışma Antalya Belek bölgesinde faaliyette bulunan ve TKY uygulamasına geçiş aşamasında olan beş yıldızlı dört otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmelerden farklı sınıflarda ve ölçeklerde bulunan diğer konaklama işletmelerinde daha değişik bulgulara ulaşılabilir. Uygulamanın kış sezonunda yapılmasından dolayı, işletmelerde sezonluk olarak çalışan işgörelere ulaşılammış olması çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Eldeki bulgular çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerdeki tam zamanlı ve kadrolu işgörelerin görüşlerini yansıtmaktadır. Sayfiye otelleri sınıfında yer alan bu işletmeler yüksek sezonda çok sayıda sezonluk, yarı zamanlı, stajyer işgören çalıştırmaktadırlar. Daha sağlıklı verilerin elde edilmesi için tüm çalışanların araştırmaya katılımının sağlanması doğru olacaktır. Bu çalışmada elde edilen bulguların benzer niteliklere sahip oteller için genelleştirilebilme yeteneğini artırmak amacıyla dört adet otel işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalar yukarıda sıralanan kısıtları da dikkate alarak, daha fazla sayıda işletme ve katılımcıyı içeren daha

geniş kapsamlı araştırmalar gerçekleştirilebilirler. Ayrıca farklı sınıf ve ölçeklerdeki konaklama işletmelerinde uygulamalar yapılarak bulguların karşılaştırılması yararlı sonuçlar üretebilir.

Bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer kısıt ise, saha çalışmasının gerçekleştirilme şekliyle ilgilidir. Soru formlarının işgörelere ulaştırılmasında otel yönetimlerinin yardımı alınmış, otel yönetimine teslim edilen soru formlarının işgörelere tarafından doldurulması sağlanmış ve daha sonra bu formlar araştırmacılara teslim edilmiştir. Bu yaklaşımla daha yüksek bir dönüş oranına ulaşılmasının amaçlanmasıyla birlikte, verilen cevapların işgörelerin tamamen gerçek düşüncelerini yansıttığını düşünmek yanıltıcı olabilir. İşgörelerin soru formuna verdikleri cevapların yöneticileri tarafından öğrenileceğini düşünerek baskı altında hissedebilmeleri olasılığı verilen cevapların tarafsızlığını etkilemiş olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu noktalar göz önünde bulundurularak soru formlarının uygulanmasında farklı yaklaşımlar benimsenebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Acar, C. A. (2000), **İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- Akal, Z. (1995) "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi Özel Sayısı*, MPM Yayını, ss. 85-89.
- Asher, J. (1990) "Quantifying Quality in Service Industries", *Total Quality Management*, 1(1), ss. 89-94.
- Berry, T. H. (1991), **Managing the Total Quality Transformation**. McGraw-Hill, New York, NY.
- Besterfield, D. H., C. Besterfield, G. Besterfield ve M. Besterfield. (1999), **Total Quality Management**, İkinci Baskı, Prentice Hall: New Jersey, NY.
- Beyazıt, Ö. ve Karpak, B. (2007) "An Analytical Network Process-Based Framework for Successful Total Quality Management (TQM): an Assessment of Turkish



- Manufacturing Industry Readiness”, *International Journal of Production Economics*, 105(1), ss. 79-96.
- Bolat, T. (2000), **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, İkinci Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Camison, C. (1996) “Total Quality Management in Hospitality: an Application of the EFQM Model”, *Tourism Management*, 17(3), ss. 191–201.
- Cengiz E., Acuner, T. ve Baki, B. (2004) “Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Ortaya Çıkabilecek Sorunların Tespiti Amacıyla Yapılan Bir Araştırma”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), ss. 77-93.
- Charles, G. P. (1993) “How Ritz-Carlton Applies TQM”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(4), ss. 16-24.
- Daniel, I. P. ve Amrik, S. S. (2006) “The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM”, *European Journal of Operational Research*, 168(1/1), ss. 35-50.
- Diñçer, Ö. (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Yedinci Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Gürbüz, A.(2000) “Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), ss. 45–56.
- Hongen, L. ve Xianwei, Z. (1996) “A Systematic Planning Approach to Implementing Total Quality Management Through Quality Function Deployment Technique”, *Computers & Industrial Engineering*, 31(3/4), ss. 747-751.
- Irani, Z., Beskese A. ve Love P. E. D. (2004) “Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence”, *Technovation*, 24(8), ss. 643-650.
- Jung, J. Y. ve Wang, Y. J. (2006) “Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM)”, *Technovation*, 26(5/6), ss.716-722.
- Juran, J. M. ve Gryna, F. M., (1993), **Quality Planning and Analysis from Product Development Through Use**. McGraw-Hill, Inc., New York, NY.
- Kanji, G. (1990) “Total Quality Management: The Second Industrial Revolution”, *Total Quality Management*, 1(1), ss. 3-12.
- Karasar, N. (2005), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, On dördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Kılıç, Ö. (2000) “Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(2), ss. 1-49.
- Kimes, S. E. (2001) “How Product Quality Drives Profitability: The Experience at Holiday Inn”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), ss. 25-28.
- Kozak, A. M. ( 1999), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Birinci Baskı, Detay Yayınları, Eskişehir.
- Oral, S. (2005), **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Beşinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Özdemir, E. ve Akpınar A. T. (2002) “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002(3), ss. 85-105.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005) “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitimin Yeri ve Önemi”, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005(1), ss. 121-143.
- Partlow, C. G. (1993) “How Ritz-Carlton Applies TQM”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(4), ss. 16-24.
- Pekdemir, I. (1995) “İlaç Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Kalite Yönetim Sistemi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 6(21), ss. 61-68.
- Rigby, D. (2001) “Management Tools and Techniques: a Survey”, *California Management Review*, 43(2), ss. 139-160.
- Sekaran, U. (2000), **Research Methods for Business: a Skill-Building Approach**, NY: John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Taşkıran, E. (2006) “Otel işletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11( 2), ss.169-183.
- Tavmergen, İ. P. (2002), **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Uyguç, N. (1998), **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Witt, C. A. ve Muhlemann, A. P. (1994) “The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines”, *Tourism Management*, 15(6), ss. 416-424.
- Yatkin, A. (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.