

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE RADAR İLİŞKİSİ:**  
**BİR OTEL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

**Aksu AKPINAR**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Osman Avşar KURGUN**

**İZMİR-2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışan Bağlılığı ve RADAR İlişkisi: Bir Otel İşletmesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademi kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

01/07/2019

Aksu AKPINAR

İmza

## **ÖZET**

### **Yüksek Lisans Tezi**

### **Çalışan Bağlılığı ve RADAR İlişkisi: Bir Otel İşletmesi Örneği**

**Aksu AKPINAR**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı**

**Kalite Yönetimi Programı**

Dünyada küresellik olgusu ve ihtiyaçların farklılığı nedeniyle tüketicilerin kalite hakkındaki algı ve beklentileri de sürekli değişmektedir. Özellikle turizm sektöründe bu nedenle kalite yönetiminin uygulanması ve sürdürülebilir bir hizmet kalitesinin sağlanması her geçen gün önem kazanmaktadır. Misafirlerin ürün ve hizmeti sunan otel işletmelerinden beklentileri artarken, pazarda yeni yatırımların ortaya çıkması rekabeti de beraberinde gelirmektedir.

Bu tez çalışmasında, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından oluşturulan ve organizasyonda iş mükemmeliyetini benimseyen işletmeler için EFQM modeli RADAR uygulaması ile otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. İzmir ilinde faaliyet gösteren uluslararası beş yıldızlı bir otel işletmesinin EFQM modeli kapsamında kullandığı RADAR uygulaması ile çalışanların kuruma olan bağlılığı arasındaki ilişki yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile analiz edilmiştir.

Yönetimin her kademesinde RADAR uygulaması, farklı çalışma grupları oluşturularak EFQM iş mükemmeliyeti programı kapsamında etkili bir gelişme göstermiştir. Araştırma sonucunda son üç yıllık veriler ve görüşme sonuçları dikkate dikkate alınmış olup RADAR uygulamasını kullanan otel işletmesinde çalışanların kuruma olan bağlılığının arttığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetimi, Otel İşletmeleri, İş Mükemmeliyeti, Çalışan Bağlılığı, EFQM Modeli, RADAR.**



**ABSTRACT**  
**Master's Thesis**  
**Relationship Between Employee Engagement and RADAR: An Hotel**  
**Management Example**  
**Aksu AKPINAR**

**Dokuz Eylül University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Total Quality Management**  
**Quality Management Program**

Due to the phenomenon of globalization in the world and the difference of needs, the perception and expectations of consumers about quality change continuously. Therefore, the implementation of quality management and the provision of a sustainable service quality are gaining importance every day. While the expectations of the hotel businesses that provide products and services increase, the emergence of new investments in the market brings along competition.

In this study, the model that created for the enterprises that adopted business excellence in the organization by the EFQM (European Foundation of Quality Management) and its relationship between RADAR (Results-Approach-Deployment-Assessment-Implementation) and the organizational commitment of hotel staff was investigated. In this case study, the relationship between RADAR application used by EFQM model and a firm's relationship with the organization was analyzed by semi - structured interview method.

The RADAR implementation at all levels of management has developed effectively within the scope of the EFQM business excellence program by creating different working groups. As a result of the study, the data of the last three years and the results of the interviews were taken into consideration and it was observed that the commitment of the employees in the hotel business using RADAR application increased.

**Keywords: Quality Management, Hotel Administration, Business Excellence, Employee Engagement, EFQM Model, RADAR.**



# **ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE RADAR İLİŞKİSİ: BİR OTEL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

## **İÇİNDEKİLER**

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | viii |
| KISALTMALAR      | xii  |
| TABLolar LİSTESİ | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiv  |
| EKLER LİSTESİ    | xv   |
| GİRİŞ            | 1    |

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1.1. KALİTE KAVRAMI                    | 3  |
| 1.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi     | 4  |
| 1.1.2. Kalitenin Boyutları             | 6  |
| 1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ            | 7  |
| 1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı  | 8  |
| 1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri | 9  |
| 1.2.2.1. Liderlik                      | 10 |
| 1.2.2.2. Müşteri Odaklılık             | 10 |
| 1.2.2.3. Çalışanları Eğitimi           | 11 |
| 1.2.2.4. Takım Çalışması               | 12 |

|          |                                                         |    |
|----------|---------------------------------------------------------|----|
| 1.2.2.5. | Sürekli Gelişim ve İyileştirme (KAIZEN)                 | 12 |
| 1.2.2.6. | Ölçme ve İstatistiksel Metotlar                         | 14 |
| 1.2.2.7. | Hataları Önlemek                                        | 14 |
| 1.2.2.8. | Toplumsal Sorumluluk                                    | 15 |
| 1.2.3.   | Toplam Kalite Yönetimi Ödülleri                         | 15 |
| 1.2.3.1. | Deming Ödülü                                            | 15 |
| 1.2.3.2. | Avrupa Kalite Vakfı Ödülü                               | 16 |
| 1.2.3.3. | Kanada, Toplam Kalite Mükemmellik Ödülü                 | 17 |
| 1.2.3.4. | Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü                    | 17 |
| 1.2.3.5. | Tüsiad - Kalder Ulusal Kalite Ödülü                     | 18 |
| 1.3.     | OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ              | 18 |
| 1.3.1.   | Otel İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri                  | 19 |
| 1.3.1.1. | Otel İşletmelerinin Tanımı                              | 19 |
| 1.3.1.2. | Otel İşletmelerinin Özellikleri                         | 20 |
| 1.3.2.   | Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Önemi            | 22 |
| 1.3.2.1. | Hizmetin Tanımı ve Özellikleri                          | 22 |
| 1.3.2.2. | Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi                     | 24 |
| 1.3.3.   | Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları | 27 |
| 1.3.3.1. | Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Önemi     | 27 |
| 1.3.3.2. | Otel İşletmelerinde Uygulanan TKY Sistemleri            | 34 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ(EFQM), RADAR UYGULAMASI VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

|          |                                                      |    |
|----------|------------------------------------------------------|----|
| 2.1.     | AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ(EFQM) | 40 |
| 2.1.1.   | EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları             | 44 |
| 2.1.1.1. | Mükemmel Sonuçları Sürdürme                          | 45 |
| 2.1.1.2. | Müşteri İçin Değer Katma                             | 46 |
| 2.1.1.3. | Vizyoner, İlham Veren ve Bütünsel Liderlik           | 47 |
| 2.1.1.4. | Çeviklikle Yönetim                                   | 48 |

|          |                                                       |    |
|----------|-------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1.5. | Çalışanların Yetenekleriyle Başarma                   | 49 |
| 2.1.1.6. | Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma                | 50 |
| 2.1.1.7. | Kurumsal Yetenekleri Geliştirme                       | 51 |
| 2.1.1.8. | Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma                    | 52 |
| 2.1.2.   | EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kriterleri              | 54 |
| 2.1.2.1. | Liderlik                                              | 55 |
| 2.1.2.2. | Politika ve Strateji                                  | 56 |
| 2.1.2.3. | Çalışanlar                                            | 57 |
| 2.1.2.4. | İşbirlikleri ve Kaynaklar                             | 58 |
| 2.1.2.5. | Süreçler                                              | 59 |
| 2.1.2.6. | Müşterilerle İlgili Sonuçlar                          | 60 |
| 2.1.2.7. | Çalışanlarla İlgili Sonuçlar                          | 61 |
| 2.1.2.8. | Toplumla ilgili Sonuçlar                              | 62 |
| 2.1.2.9. | Temel Performans Sonuçları                            | 64 |
| 2.2.     | RADAR UYGULAMASI                                      | 65 |
| 2.2.1.   | RADAR Uygulamasının Faydaları                         | 67 |
| 2.2.2.   | RADAR Uygulama Süreci                                 | 68 |
| 2.2.2.1. | Sonuçlar (Results)                                    | 69 |
| 2.2.2.2. | Yaklaşım (Approach)                                   | 70 |
| 2.2.2.3. | Yayılım (Deployment)                                  | 70 |
| 2.2.2.4. | Değerlendirme (Assessment) ve Gözden Geçirme (Refine) | 70 |
| 2.2.3.   | RADAR Uygulaması Değerlendirme Sistemi                | 71 |
| 2.2.3.1. | Girdilerin Değerlendirilmesi                          | 73 |
| 2.2.3.2. | Sonuçların Değerlendirilmesi                          | 75 |
| 2.2.3.3. | Özdeğerlendirme ve Önemi                              | 77 |
| 2.3.     | ÇALIŞAN BAĞLILIĞI                                     | 82 |
| 2.3.1.   | Çalışan Bağlılığı Kavramı                             | 80 |
| 2.3.2.   | Çalışan Bağlılığını Etkileyen Faktörler               | 82 |
| 2.3.3.   | Çalışan Bağlılığı Sınıflandırması                     | 84 |
| 2.3.3.1. | Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları                        | 85 |
| 2.3.3.2. | Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları                     | 86 |
| 2.3.3.3. | Çoklu Bağlılık Yaklaşımları                           | 87 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 2.3.4. Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli | 88 |
| 2.3.4.1. Duygusal Bağlılık                    | 90 |
| 2.3.4.2. Devam Bağlılığı                      | 92 |
| 2.3.4.3. Normatif Bağlılık                    | 93 |
| 2.3.5. Turizmde Çalışan Faktörü               | 94 |
| 2.3.6. RADAR Uygulaması ve Çalışan Bağlılığı  | 97 |

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **RADAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR OTEL İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. SWISSOTEL BÜYÜK EFES İZMİR OTELİ HAKKINDA GENEL<br>BİLGİ                                        | 100 |
| 3.2. SWISSOTEL BÜYÜK EFES İZMİR OTELİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN<br>RADAR UYGULAMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİ | 102 |
| 3.3. SWISSOTEL BÜYÜK EFES İZMİR OTELİNDE RADAR<br>UYGULAMALARI KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK          | 104 |
| 3.4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ                                                                     | 111 |
| 3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI                                                                          | 111 |
| 3.6. ARAŞTIRMANIN SORUNSAĞI                                                                          | 111 |
| 3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TASARIMI                                                                | 112 |
| 3.8. EVREN VE ÖRNEKLEM                                                                               | 113 |
| 3.9. VERİ TOPLAMA TEKNİK, ARAÇ VE SÜRECİ                                                             | 115 |
| 3.10. VERİ ANALİZİ                                                                                   | 116 |
| 3.10.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik                                                                   | 117 |
| 3.11. BULGULAR                                                                                       | 120 |
| 3.11.1. Demografik Bulgular                                                                          | 120 |
| 3.11.2. Yönetici Bulguları                                                                           | 122 |
| 3.11.3. Çalışan Bulguları                                                                            | 127 |
| SONUÇ                                                                                                | 134 |
| KAYNAKÇA                                                                                             | 140 |
| EKLER                                                                                                |     |

## KISALTMALAR

|               |                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------|
| <b>EFQM</b>   | Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı                      |
| <b>RADAR</b>  | Results, Approach, Deployment, Assessment, Refine |
| <b>TKY</b>    | Toplam Kalite Yönetimi                            |
| <b>ISO</b>    | Uluslararası Standartlar Organizasyonu            |
| <b>ASQ</b>    | Amerikan Kalite Topluluğu                         |
| <b>EOQC</b>   | Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu               |
| <b>JISC</b>   | Japonya Endüstri Standartları                     |
| <b>KALDER</b> | Türkiye Kalite Derneği                            |
| <b>KOBİ</b>   | Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler               |
| <b>PUKO</b>   | Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al              |
| <b>JUSE</b>   | Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği      |
| <b>CABE</b>   | Kanada İş Mükemmeliyeti Topluluğu                 |
| <b>MBNQA</b>  | Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü              |
| <b>TÜSİAD</b> | Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği             |
| <b>BSI</b>    | İngiliz Standartları Enstitüsü                    |
| <b>TS-EN</b>  | Türk Standartları Enstitüsü                       |
| <b>LEED</b>   | Amerikan Yeşil Binalar Konseyi                    |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                           |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 1:</b> Girdilerin Değerlendirilme Boyutları                                      | s. 73  |
| <b>Tablo 2:</b> Sonuçların Değerlendirilme Boyutları                                      | s. 75  |
| <b>Tablo 3:</b> Öz Değerlendirme Tablosu                                                  | s. 77  |
| <b>Tablo 4:</b> İş Yaşamında Bağlılık Türleri                                             | s. 88  |
| <b>Tablo 5:</b> Meyer-Allen Bağlılık Modelinde Bağlılık Bileşenleri                       | s. 89  |
| <b>Tablo 6:</b> Bölümler için Bilgi, Beceri ve Tutumlar                                   | s. 95  |
| <b>Tablo 7:</b> Swisshotel Büyük Efes İzmir Misafir Memnuniyeti RADAR Ekibi               | s. 103 |
| <b>Tablo 8:</b> Swisshotel Büyük Efes İzmir Çalışan Bağlılığı RADAR Ekibi                 | s. 106 |
| <b>Tablo 9:</b> Çalışan Bağlılığı RADAR Ekibi Soru Cevap Tablosu                          | s. 106 |
| <b>Tablo 10:</b> Çalışan Bağlılığı Karşılaştırmalı Sonuç Tablosu                          | s. 108 |
| <b>Tablo 11:</b> Görüşme Yapılan Çalışan Özellikleri                                      | s. 114 |
| <b>Tablo 12:</b> Demografik Bulgular                                                      | s. 120 |
| <b>Tablo 13:</b> RADAR ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi                                      | s. 136 |
| <b>Tablo 14:</b> RADAR Eylemleri, Örgütsel Bağlılık Türü İlişkisi ve Geliştirme Önerileri | s. 137 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                          |       |
|----------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil 1:</b> Deming (PUKO) Döngüsü                    | s. 13 |
| <b>Şekil 2:</b> EFQM Modeli Temel Kavramları             | s. 44 |
| <b>Şekil 3:</b> EFQM Modeli Kriterleri                   | s. 54 |
| <b>Şekil 4:</b> EFQM Modeli RADAR Uygulaması             | s. 66 |
| <b>Şekil 5:</b> RADAR Uygulaması                         | s. 68 |
| <b>Şekil 6:</b> EFQM Mükemmellik Modeli Puanlama Yöntemi | s. 72 |
| <b>Şekil 7:</b> Çalışan Bağlılığı Sınıflandırılması      | s. 84 |
| <b>Şekil 8:</b> Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli      | s. 90 |



## **EKLER LİSTESİ**

EK 1: RADAR ve Çalışan Bağlılığı Görüşme Formu

ek.s.1



## GİRİŞ

Yirminci yüzyıl küresel ekonomisinde faaliyet gösteren tüm işletmeler, varlıklarını sürdürebilme, müşterilerin ihtiyaç/beklentilerini karşılama ve kar elde etme amacı içindedir. Özellikle artan ulusal ve uluslararası rekabet koşulları karşısında, tüketici algısında fark yaratarak tercih edilen kurumların, sürekli gelişim, kalite ve mükemmellik ilkelerini benimsemeleri yarar sağlayacaktır.

Mutlak müşteri memnuniyetini edefleyen tüm kuruluşlarda sürekli gelişim ve iyileştirmeyi öngören toplam kalite yönetimi, tüm çalışanların da katılımının sağlanmasıyla sistem yaklaşımının örgütün tamamında uygulanmasına imkan sunmaktadır. Potansiyel pazarlar için yapılan araştırma ve planlar, tüketici beklentileri doğrultusunda ürün-hizmet gerçekleştirilmesini sağlamış, süreç yönetiminin benimsenmesi ile de işletmeler faaliyetlerini düzenli olarak kontrol ederek kalite döngüsünün sürekliliğini gerçekleştirmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin yararları ve işletmelerde yarattığı sürekli gelişim algısı için Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli bugün yerli ve yabancı birçok kurumsal şirket tarafından kullanılan etkisi ölçümlenebilen bir yönetim aracıdır. Sektör ve büyüklük fark etmeksizin tüm işletmelerce uygulanabilen bu kalite yönetim modeli, sürdürülebilir bir mükemmellik için RADAR uygulaması ile işletmelere yol göstermektedir.

Tüm kuruluşlar için ortak olmakla birlikte özellikle hizmet işletmelerinin odak noktasında “insan” faktörü yer almaktadır. Buna göre hizmeti gerçekleştiren ve hizmette farklılığı yaratan çalışanların memnuniyeti, EFQM Mükemmellik Modelinin de temelidir. Sosyal Güvenlik Kurumu 2014 yılı verilerine göre turizm sektöründe sigortalı olarak çalışanların sayısı 890014 kişi olarak kayıt edilmiştir. Konaklama işletmeleri için çalışanlarının örgütsel bağlılığı, misafir memnuniyetinin sağlanmasında, korunmasında ve sürekli geliştirilmesinde önemli etkenlerden biri olmaktadır.

Bu çalışma, otel işletmelerinde EFQM Modeli içerisinde kullanılan RADAR uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümde genel olarak kalite kavramı, toplam kalite yönetimi ve otel işletmelerinde toplam kalite yönetimi hakkında bilgi

verilmiştir. İkinci Bölümde ise EFQM Mükemmellik Modeli tanımı yapılarak, modelin özellikleri ve kriterleri hakkında detaylı bilgi verilmiş, RADAR uygulamasının süreci, özellikleri, değerlendirme maddeleri açıklanmış ve önemi paylaşılmıştır. Çalışan bağlılığının özellikleri ve EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri açısından değerlendirilmesi de yine çalışmanın ikinci bölümünde ele alınmıştır. Durum analizinin gerçekleştirildiği araştırma bölümünde, İzmir’de faaliyet gösteren ve beş yıldan fazla süredir EFQM Modeli iş mükemmeliyeti programına dahil olan beş yıldızlı uluslararası bir otel işletmesinde, RADAR uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisi incelenmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

#### **1.1. KALİTE KAVRAMI**

Kalite kavramı, günlük uygulamalardan profesyonel yönetim kademelerine kadar birçok alanda hayatımızda yer almaktadır. Bir ürün ya da hizmetin tercih edilmesinde müşterilerin karar vermesine etken olmasının yanı sıra işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlaması nedeniyle dikkate alınmaktadır.

Kalite kavramı üzerine bugüne kadar pek çok kuruluş ve uzman tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Subjektif bir kavram olması nedeniyle kesin bir tanımlı olmamakla birlikte yazında bilinen kalite tanımları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

İlk olarak Yunan filozoflar tarafından kalite “arete” yani mükemmellik anlamında kullanılmıştır. Bu tanıma göre arete, her şeyin en iyisi olarak görülmüştür (Reeves ve Bednar, 1994: 420).

18. yüzyılda kalite, ürün sağlamlığını ve uzun ömürlülüğünü ifade etmekteydi. Sanayi devrimi ile birlikte Shewhart’ın yapmış olduğu araştırmalara göre kalite, yığın üretim sisteminde, ürünlerde genel belirlenmiş ölçümlere uyum, yani standartlar olarak ortaya tanımlanmıştır. (Öztürk, 2009: 7)

Kalite felsefesinin kurucularından Joseph Juran, kaliteyi “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve bu sayede müşterilerin memnuniyetini sağlayan ürünlerin özellikleri” olarak tanımlamıştır. Bu anlamda kalitenin anlamı daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak ve gelirin artmasını ummaktır (Juran, 1998: 21).

Bununla diğer bir kalite tanımını yapan Philip Crosby ise kaliteyi “şartlara uygunluktur” diye yorumlamıştır (Crosby, 1989: 56). Armond Feigenbaum’a göre ise “kalite mutlak olarak en iyi anlamına gelen değil müşteri koşullarına göre en iyi olandır” diye tanımlamıştır (Feigenbaum, 1984: 83). Buna göre kalitede artık ortak nokta olan müşteri tatmini vurgusu yapılmıştır.

Bir başka kalite öncüsü Kaoru Ishikawa’nın geniş kapsamlı kalite tanımı da “kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir” şeklinde açıklanmıştır (Ishikawa, 1981: 93).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM – European Foundation for Quality Management)’na göre kalite “belirli bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” (EFQM, 1994: 4).

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO – International Organization for Standardization) kaliteyi, “bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır” diye tanımlanmıştır (ISO, 2012: 5).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC – American Society for Quality Control) kaliteyi, “bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür” olarak tanımlamıştır (ASQ, <http://www.asq-qm.org>, 2015).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC – European Organization for Quality Control)’na göre “Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir” (EOQC, <http://www.eoq.org/home.html>, 2015).

Japon Sanayi Standartları Komitesi (JISC – Japanese Industrial Standards Committee) tanımına göre, “Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir” (JISC, <https://www.jisc.go.jp/eng>, 2015).

Kalite kavramının farklı bakış açılarına göre tanımlanmasından sonra bu kavramın zaman içerisindeki gelişimi ve temel boyutları hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir.

### **1.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Kalite bugün rekabet edilebilirliğin desteklenmesi ve iyileştirilmesine yönelik temel bir stratejidir (Camison, 1996: 191). Kalite anlayışının özünde ve gelişiminde, işletmede çalışan bütün bireylerin kalite kültürünün bir yaşam biçimi olarak kabul etmeleri, sindirmeleri ve gönüllü olarak bu çabaya katılmaları vardır. Bu durumda, işletmede çalışan bireylerin tutum, değer ve inançlarını öğrenip yavaş yavaş kurum kültürünü oluşturmaları gerekmektedir (Tütüncü, 2009: 69).

Kalitenin tarihsel gelişimini incelerken konuyu 3 başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla; kalite muayenesi, kalite kontrol ve kalite güvencesi-

toplam kalite yönetimidir. Muayene Döneminde kalite ile ilgili ilk kayıtlar, M.Ö. 2150 Hammurabi Yasasına kadar uzanmaktadır. Yasanın 229. Maddesine göre; “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur” (Selvi, 2013: 3).

Bu aşamanın temel yaklaşımı, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Ancak bu durum üreticide sıkıntı yaratmış, muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Saizarbitoria, 2013: 5).

Sanayi devriminden sonra 1924 yılında Bell telefon laboratuvarlarında Kalite Kontrol Mühendisliği Bölümünün kurulmasıyla günümüz kalite kontrol anlayışının gerçek anlamda temelleri atılmıştır. Osmanlı’da Ahilik ve Lonca teşkilatı kalite kontrol mekanizması olarak örnek verilebilir. Yaygın olarak bilinen “pabucu dama atılmak” deyimini, o dönemde ayakkabı ustasının sanatını kötü icra ettiğinin belirtisi olarak damına ayakkabı atılarak halka kalitesiz işçiliğin duyurulması manasına geliyordu. Kalite kontrol döneminde, üretim süreçlerinin standartlar, prosedürler ve talimatlara uygun olarak yürütülmesini gerçekleştirecek bir kontrol mekanizması sağlanmıştır (Çiftçi, 2004: 24).

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby, “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir (Güler, 2006: 7).

Toplam Kalite Yönetimi gelişimini kısaca özetleyen önemli olaylar kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Tüzün, 1994: 6);

- 1950- E. Deming ’in Seminerleri (Japonya)
- 1951- Deming Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952- Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954- J. Juran- “Kalite yönetimin sorumluluğudur”
- 1957- A. Feigenbaum- Toplam Kalite Kontrol
- 1960- G. Taguchi- İstatistiksel Deney Tasarımı

- 1962- K. Ishikawa- Kalite Çemberleri
- 1970- S. Shingo- Poka-Yoke
- 1976- T. Ohno- Toyota JIT Sistemi
- 1980- G. Taguchi- Deney Tasarımı

Kalite güvence ve Toplam Kalite Yönetimi döneminde temel görüş, hata bulmaktansa, hatayı önlemeye çalışmak olmalı, hatalı ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulduktan sonra düzeltilmesinin yerine, sunulmadan önce önlenmesi anlayışına benimsenmelidir. Sorunlar, birçok teknik ve istatistiksel yöntem ile kaynağına inilerek çözülmeli ve bir daha oluşması önlenerek şekilde düzeltilmelidir (Dik, 1992: 9).

### 1.1.2. Kalitenin Boyutları

Kalite konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, farklı kalite boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir. Grönroos kaliteyi “beklenen hizmet, algılanan hizmet, ortak imaj, teknik ve işlevsel kalite” esaslarına dayandırmaktadır (Grönroos, 1984: 35).

Kotler ise kalitenin boyutlarını ele alırken teknik kalite ve fonksiyonel kaliteden bahsetmiş, bunun yanında sosyal kalite kavramına da yer vermiştir (Kotler, 2001: 291).

Kaliteyi farklı açılardan inceleyerek açıklayan Garvin’e göre kalite sekiz boyutta incelenmektedir (Garvin, 1988: 293):

- a. **Güvenilirlik:** Belirli bir süre içinde ürünün bozulma olasılığı ile ilgilidir. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, bozulma sürecinde geçen zaman önem kazandıkça ve bakım/onarım maliyetleri arttıkça daha belirleyici bir faktör olmaktadır.
- b. **Uygunluk:** Ürünün tasarım ve kullanım karakteristiklerinin önceden oluşturulan standartlara uyma oranıdır. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında kullanıcıya fikir vermektedir.

- c. **Performans:** Ürünün işlem yetenekleriyle ve faaliyet karakteristikleriyle ilgilidir. Hizmet işletmelerinde performans, servis hızı ve bekleme süresinin azlığı ile ölçülebilir.
- d. **Algılanan Kalite:** Müşterinin ürün veya hizmete ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olmadığı durumlarda reklam, marka veya imaj gibi sübjektif ölçümlerine ve algılarına dayanan bilgiler bu kapsamda yer alır.
- e. **Estetik:** Tüketicinin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Renk, ambalaj gibi özellikler tüketici beğenilerine göre estetik olarak değerlendirilebilir.
- f. **Dayanıklılık:** Bir ürün ya da hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Bir başka deyişle dayanıklılık, ekonomik ve teknik olarak kullanım miktarıdır.
- g. **Özellikler:** Bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Örneğin havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar gibi.
- h. **Servis Olanakları:** Satış sonrası hizmetin niteliği, ürün veya hizmetin onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, işletmenin müşteri şikayetine yaklaşımı ve çözüm getirme derecesi gibi konuları kapsar.

Kalite, “belli bir standardı yakalamaya çalışmak” tanımından sıyrılarak günümüzde müşteri isteklerine tam uyumu hedefleyen dinamik bir kavram, bir yaşam biçimi ve bir felsefe haline gelmiştir (Budak ve diğerleri, 1999: 387).

## 1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite, ürünlerin, servislerin, çalışanların, süreçlerin ve çevrenin kalitesini sürekli gelişim içinde, işini yaparak bir örgütün rekabetçiliğini maksimum kılmaya çalışan bir yaklaşımdır (Öztürk, 2009: 13).

### 1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) için tıpkı kalite kavramında olduğu gibi genel kabul görmüş tek bir tanım bulmak zordur. Bu nedenle, toplam kalite yönetimine ilişkin çeşitli ifadeler şu şekilde sıralanabilir;

TKY, sürekli gelişimi, tüketici isteklerini karşılama, uzun dönemli düşünme, çalışan katılımı ve takım çalışmasını arttırma, problem çözümü, sürecin yeniden tasarlanması, kıyaslama ile benzetim, sonuçların ölçümü üzerinde duran bütünlük yönetim felsefesi ve uygulamalar kümesidir (Powell, 1995: 16).

“Kalite disiplininin, işletmenin tamamına ve tüm kademelere yayılmasının sağlanması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirecek en doğru anlatım toplam kalite yönetimidir” (Juran, 1995: 649).

“Toplam kalite kavramı, müşteri memnuniyetini hizmet ve ürün kalitesini ekonomik bir şekilde elde edebilmek amacına hizmet eden kalite geliştirme, kalite sağlama ve işletmedeki farklı grupların kalite iyileştirme çabalarını birleştirmek için etkili bir yöntemdir” (ASQ, [http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio\\_feigen.html](http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_feigen.html), 2015).

Toplam kalite yönetimi kalitede, hizmette hatta yeniliklerde sürekli iyileştirmeyi ilke edinen müşteri odaklı stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır. TKY bir örgütte yapılan her şeyin maksimum etkililiğini ve etkinliğini sağlar (Öztürk, 2009: 14).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’na göre ise Toplam Kalite Yönetimi; stratejik ve operasyonel hedeflerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için tüm organizasyonun katılımıyla gerçekleştirilen stratejik aktiviteler grubudur (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Yayınları, 2010: 10).

Türkiye Kalite Derneği KALDER, Toplam Kalite Yönetimini, çalışanlara gösterilen saygı ve değerlerle, insanın yücelmesini, yaşam standartlarının yükseltilmesini ve mutluluğunu esas alan bir felsefe olarak tanımlanmıştır (Kalder Yayınları, 2009: 10).

TKY’nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde, işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunun için, kuruluşun tüm bölümleri ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelere

kadar tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelerek iş birliği yapmaları gereklidir (Ertuğrul, 2006: 91). Herkesin katılımının sağlanması, kalitenin devamlı geliştirilmesi, toplam maliyetlerin azaltılması ve kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı bilinen bir gerçektir (Efe'den aktaran Halis, 2009: 15).

TKY anlayışı belki de günümüzde hizmet odaklı ve kalite bilincine sahip en popüler yönetim tekniğidir. Profesyonel yönetim çabalarını ve astlarını düzeltici, eğitici ve güçlendirici ilişki ile yönlendirir (Baldacchino, 1995: 69).

Tüm bu bilgiler ışığında TKY, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, takım çalışmasını öngören, tüm üretim süreçlerin iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak açıklanabilir.

### **1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri**

Çağdaş yönetim anlayışı, toplam kalite yönetimini neredeyse zorunlu kılmaktadır. Bu sistem içerisinde çalışanların yönetim süreci içindeki önemi artarken, onların yeteneklerinden yararlanılmakta ve liderlik özellikleri ortaya çıkarılmaktadır (Scully, 1996: 45). Toplam kalite yönetimi ilkeleri, toplam sekiz maddeden oluşan ve birbirini tamamlayan bir yapı arz eder. Toplam Kalite Yönetimi'nin sekiz temel ilkesi (Erkılıç, 2007: 52);

- a. Liderlik
- b. Müşteri Odaklılık
- c. Çalışanların Eğitimi
- d. Takım Çalışması
- e. Sürekli Gelişim
- f. Ölçme ve İstatistiksel Metotlar
- g. Hataları Önlemek
- h. Toplumsal Sorumluluk

TKY belirsiz ve karmaşık bir kavram olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, tüm işletmeler için müşteri memnuniyeti, sürekli gelişim, liderlik gibi bazı kilit unsurlar ve çalışanların katılımı, desteği, takım çalışması, girdiler ve geribildirimler aracılığıyla ölçüm gibi ortak ilkeler taşıdığı bilinmektedir (Sebastian, 2013: 4).

Toplam kalite yönetiminin öğeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır. Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Şayet işletmeler öğelerden biri ya da birkaçını uygulamazlarsa tam bir başarı elde etmeleri mümkün değildir (Şimşek, 2001: 134).

#### **1.2.2.1. Liderlik**

Bilinen en genel bakış açısıyla da liderlik etmek, insanların ortak bir amacı gerçekleştirebilmesi için bir araya getirilmesi ve motivasyonunun sağlanması anlamına gelir (Şimşek, 2001: 135).

Kuruluşlarda, çalışanların yenilikleri kolayca benimseyebilmesi ve uygulamalara gönüllü olarak katılımlarının sağlanması için üst yönetimin, diğer kademe yöneticileriyle birlikte uygulamalara fiilen katılarak, çalışanları da motive etmeleri ve onlara örnek oluşturarak liderlik etmeleri gerekmektedir (Akat ve diğerleri, 1999: 397). Liderlerin yarattığı çevre, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynamaktadır.

#### **1.2.2.2. Müşteri Odaklılık**

Organizasyonların ana amacı, bugün ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerinin üzerine çıkabilmektir. Toplam kalite yönetiminde iç ve dış olmak üzere iki tür müşteri vardır. İç müşteri, örgüt içinde ürün ve hizmeti yaratan, yani çalışan personel, dış müşteri ise, örgüt dışında ürün ve hizmeti satın alan kişiler müşteriler olarak ayrılır. Temelde iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatmini arasında da önemli farklar yoktur. Dolayısıyla çalışanları müşteri gibi gören bu anlayış önce çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek ilke edinilmiştir. Örgüt içinde çalışanların güven ve desteği ile dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak, toplam kalite yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir (Juran'dan aktaran Yılmaz, 2006: 192).

Müşteri odaklı bakış, müşteri istek ve ihtiyaçlarının ürün tasarımına yansıtılması sağlanmaktadır. Müşteri odaklı olmak koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine

dönük olmaktan çıkarmış, dışarıda olan müşteriye dönük hale gelmiştir. Dolayısıyla tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için, bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olacaktır (Şahin, 2007: 66).

Giderek daha fazla sayıda şirket için yeni müşteriler elde etmektense, karmaşayı azalmak için eldeki müşterinin tutulması daha karlı olmaktadır. Bir Xerox çalışmasına göre, mevcut müşterilere yapılan satışın yeni müşterilere yapılan satıştan %20 daha karlı olduğunu gösterdi. Bir diğer kritik nokta yüzde kaç müşteri hacmine sahip olduğunuzdur. Baskın bir tedarikçi olmak, çarpıcı iş sonuçları ortaya çıkaracaktır (Juran ve Godfrey, 1998: 147).

### **1.2.2.3. Çalışanların Eğitimi**

Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemine adapte olmak için, kişileri mesleki görevlerine hazırlamak ve uyum sorununu ortadan kaldırmak için, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle motive edilmesi çok önemlidir. Japon Ishikawa “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter.” demektedir. TKY sisteminin yerleşmesi ve kalitenin iyileştirilmesi için hem yöneticiler hem de çalışanların eğitilmesi gerekir. Verilecek eğitimler planlamalı, eğitimin insanlara kazandırması istenen tüm özellikler tanımlanmalı ve gerekli eğitim kaynakları belirlenerek temin edilmelidir. Eğitimi üst yöneticileri, TKY ve prensipleri, kalite iyileştirme ihtiyacı ve iyileştirme konusunda eğitilmesiyle başlamalı ve daha sonra, diğer yöneticilerin ve çalışanların eğitimleri verilmelidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 34).

Eğitimin sürekli gerçekleştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi, kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar (Peközcan, 2011: 18).

#### **1.2.2.4. Takım Çalışması**

Ekip çalışması faktörünün, TKY işgücü faktörleri arasında özellikle önemli ve önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Çalışanların katılımı organizasyonda yönetim katmanlarının azalarak daha düz bir organizasyon yapısına geçilmesine destek verdiği görülmektedir (Daily ve Bishop, 2003: 395).

Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması, kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar. Takım ruhu, katılımcı ve uzlaşmaya dayalı yönetim anlayışının uygulanmasıyla işletmede yöneticilerle çalışanların birlikte karar alma faaliyetlerinden oluşur. Takım içerisinde de herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece kalitede yüksek gelişim için değil, motivasyonu arttırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir (Efil, 1999: 145). Takım ve takım çalışması kavramı, günümüzdeki işyerinde üretkenlik için giderek daha önemli bir anahtar haline geliyor. Çalışanlar, tüm organizasyonel süreçlerin birbirine bağlı olduğundan ve kendi çalışmalarının başkalarının çalışmaları üzerinde bir etkisi olacağını aklında tutmalıdır (Arunalacham ve Palanichamy, 2016: 385).

#### **1.2.2.5. Sürekli Gelişim ve İyileştirme (KAIZEN)**

Müşteri olarak herkes, satın alacağı ürün ve hizmet kalitesinin belli bir düzeyde olmasını bekler. Eğer bir şirketin ürün veya hizmetleri daha iyiye doğru giderse, rekabet payını arttırması yanında eski müşterilerini elinde tutar ve yeni müşteriler de kazanabilir (Öztürk, 2009: 81).

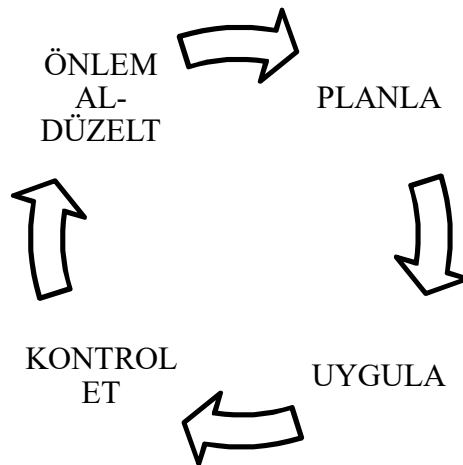
Toplam kalite yönetimine göre kuruluşların temel amaçlarından birisi, daimi gelişimdir. Buna göre kusursuz bir sistem yoktur ve her şey sürekli olarak gözden geçirilmeli, iyileştirilmeli ve bir üst basamak için çalışılmalıdır. Her geçen günün bir öncekinden iyi olması için kişiler işinde ve sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bir kurumun esneklik, yanıt verme ve ortamındaki değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olma becerisini kazanması için sürekli iyileştirmenin sağlam bir strateji ile uygulanması esastır (Kaye ve Anderson, 1998: 486).

Japonca Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinin bir araya getirilmesinden oluşan Kaizen kavramı, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi ifade etmektedir. II. Dünya savaşından sonra, Japonya’da ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşlar çok sınırlı olmasına rağmen, bugün ABD dahil birçok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirilmiştir. TKY sadece mal ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan işletmelerin rakiplerine oranla üstünlük sağlamaları toplam kalite yönetiminin arkasında yatan KAIZEN olgusuna bağlıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşu sağlamak gerekir. Bu koşullar (Efe, 2004: 8);

- a. Mevcut durumu yetersiz bulmak
- b. İnsan faktörünü geliştirmek
- c. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak

Kaizen’ in mesajı evrenseldir: sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için, süreçleri sürekli iyileştirmek gerekir. Sürekli gelişim uygulamasına en doğru örnek, Deming Çemberi adıyla da bilinen PUKO (Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al) Döngüsü tekniğidir. Buna göre önce bir plan geliştirilir, plan uygulanmaya başlanır, sistemin çalışmasını gözden geçirmek amacıyla kontrol edilir ve uygun iyileştirme önlemleri alınır (Budak vd., 1999: 365).

**Şekil.1:** Deming (PUKO) Döngüsü



Kaynak: Budak ve diğerleri, 1999: 396.

Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi bir planlamadan sonra, plana ulaşılmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılması gerekir. Değerlendirme aşamasından sonra sonuçlar kontrol edilmelidir. Kontrol aşamasında ulaşılan sonuçlarla ilgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Böylece sonuçlardan gereken dersler çıkarılacaktır. Sonuçları değerlendirdikten sonra süreci geliştirmek için harekete geçmek mümkün olabilecektir (Yıldız ve Ardıç, 1999: 78).

#### **1.2.2.6. Ölçme ve İstatistiksel Metotlar**

TKY felsefesinin temel taşlarından birisi de istatistiksel düşünmedir. Çünkü sayısal veriler karar vermede kalite yönetimine bir zemin hazırlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin öncülerinden Peter Drucker “Ölçülemeyen şey geliştirilemez.” demiştir. Bu nedenle, ölçüm ve istatistik ile doğru verileri elde etmek toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır (Uryan, 2002: 55).

Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı, gerçeğe ve bilgiye sahip olmaktır. Gerçeğin ve bilginin sistematik olarak kullanılması çalışmaların etkinliğini artırır. Sorun çözme, önlem alma, süreçleri iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında başarılı olmak için, incelenen konu hakkında tarafsız, kanıta dayalı, açıklayıcı, yeterli, zamanında, doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. Bilginin ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması gerekir (Kalder Yayınları, 2009: 27).

#### **1.2.2.7. Hataları Önlemek**

Toplam kalite yönetimi “ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yap” anlayışını benimsediği için beraberinde “sıfır hata” ilkesi de gündeme gelmiştir. Önemli olan, herhangi bir hatayı oluştuktan sonra değil, oluşmadan önlemeye çalışmaktır. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir (Peközcan, 2011: 23).

Hataların yaşanmadan önlenmesi ile gerek zaman ve maliyet avantajı, gerekse istenen kalite düzeyi de sağlanmış olur.

### **1.2.2.8. Toplumsal Sorumluluk**

Kalite sürecinde verimlilik bilincinin geliştirilmesi açısından, kuruluşların da sorumlulukları vardır.

Toplumsal paydaşların belirlenmesini, iş stratejilerinin bu paydaşlara kadar ulaştırılmasını, onların da katılım ve katkıları sağlanarak beklentilerinin karşılanmasını başarılı bir işletme olmanın vazgeçilmezleri arasına koyar (Gözüylmaz, 2013: 26).

Toplumsal sorumluluk ilkesi, işletmenin içinde yaşadığı topluma karşı duyarlı olmayı ve olumlu katkılarda bulunmayı gerektirmektedir. Topluma ve çevreye karşı duyarlı olmak, bilinçli politika ve stratejiler izlemek, işletmelerin sürekliliği için büyük önem taşımaktadır. Tüm faaliyetlerde, özellikle sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte ortak hareket stratejileri geliştirilerek, etkinliği ve yayılımı arttırmak mümkün olmaktadır (Peşkircioğlu ve diğerleri, 1995: 54).

Bunlara ek olarak, ülke ve sektör çapında toplumun istikrarına ve gelişmesine katkıda bulunmak için öncü ve örnek olma sorumluluğunu yerine getirecek faaliyetler içinde olmalıdır. İşletme, kendi çalışma alanı dışında toplumu ilgilendiren konulara ve sorunlara karşı da sorumluluk bilincine sahip olmalıdır.

### **1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Ödülleri**

Kuruluşlarda öz değerlendirmenin uygulanabilmesi için çeşitli yöntem ve teknikler bulunmaktadır. Bu yöntemler içerisinde en çok başvuru alan “kalite ödülleri” olmaktadır. Kalite ödülleri, kalite uygulamaları için kuruluşları teşvik etmek, en iyi uygulamaya sahip kuruluşların başarılarını paylaşarak bilgi alışverişi sağlamak amacıyla verilmektedir.

#### **1.2.3.1. Japonya - Edwards Deming Ödülü**

Deming Ödülü; 1951 yılında Japonya Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından geliştirilmiştir (JUSE, <http://www.juse.or.jp/e/deming/188>, 2015).

Deming'in istatistiksel kalite kontrol yöntemleri, Japonya'da kalite problemlerini çözmüş ve Deming'in ayrılışından sonra adına bir kalite ödülü oluşturulmuştur. Deming, o zaman Japonya'da bilinmeyen kalite tekniklerini götürerek, Japonların küreselleşen dünyada ön sıralarda yer almasında büyük pay sahibi olmuştur (Küçük, 2018: 19). Ödül sistemindeki amaç; kalite kontrolde başarılı olan firmaları tespit ederek kaliteyi bu şirketler aracılığıyla yaymaktır (Paköz, 2010: 28).

Deming'in kalite ödülleri üç kriterde verilmektedir: Bireylere verilen "Deming Ödülü", belirli projeler bazında firmalara verilen "Deming Uygulama Ödülleri" ve Fabrikalar için "Deming Fabrika Ödülü" (Halis'ten aktaran Çaylak, 2005: 14). Her yıl düzenlenen Deming Ödülü 2018 sahibi şirket Japon bir kimya tesisi olan Cataler Corporation olarak açıklanmıştır (JUSE, [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/1223.html](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/1223.html), 2018).

#### **1.2.3.2. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)**

Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa'nın küresel rekabetteki gücünü artırmak için faaliyet gösteren EFQM tarafından oluşturulmuş bir ödüdür. EFQM, 1989 yılında Tez Ödülü (Thesis Award), 1990 yılında Medya Ödülü (Media Award) ve Liderlik Ödülü (Leadership Award )' nı vermeye başlamıştır (Çaylak, 2005: 16).

2018 yılında mükemmellik büyük ödülünü kazanan şirket, sanayi 4.0 devrimini yeteneklerini çeviklikle yöneterek, sürdürülebilir bir gelecek yaratan Avusturya'dan "Infineon Technologies AG" olmuştur. Yine bu yıl ödül alan yedi farklı kuruluştan iki tanesi de Türkiye'den Sakarya Üniversitesi ve Tarsus Belediyesi olmuştur (EFQM, <http://www.efqm.org/index.php/2018/10/22/meet-this-years-efqm-excellence-award-winners/>, 2018).

EFQM ulusal iş ortaklığı, ülkemizde KALDER (Türkiye Kalite Derneği) tarafından yürütülmektedir. KALDER "Türkiye EFQM Mükemmellik Başarı Ödülü"nü bugüne kadar Arçelik, Bosch, Bilim İlaç, DYO, Bursa Belediyesi, Coca Cola ve IETT İşletmeleri gibi işletmeler kazanmıştır (Kalder, [http://www.kalder.org/efqm\\_mukemmellik\\_odulu\\_alan\\_kuruluslar\\_](http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_odulu_alan_kuruluslar_), 2018).

### **1.2.3.3. Kanada - Toplam Kalite Mükemmellik Ödülü**

Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (CABE - The Canadian Awards Business Excellence in Total Quality Award) programının önemli bir parçası olan ulusal kalite ödülü, tüm sanayi kollarında ulaşılan olağanüstü kaliteyi onurlandırmak için özel sektöre danışılarak Kanada Hükümeti tarafından oluşturulmuştur. CABE Toplam Kalite Ödülü, Kanada hükümetinin Endüstri Bilim ve Teknoloji departmanı tarafından yönetilen ve 1984 yılından beri verilen ödüllerde toplam 8 kategori vardır. Bunlar müteşebbislik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük iş yerleri ve toplam kalite şeklinde sayılabilir. Bugüne kadar mükemmellik ödülü kazanan firmalar arasında Kimberly Clark, Bridestone, Bank of Canada gibi işletmeler yer almaktadır (CABE, <http://www.excellence.ca/en/home/>, 201). CABE Toplam Kalite Ödülü için kullanılan değerlendirme modülü Deming Döngüsüne (PDCA - Plan-Do-Check-Act) benzer. Ödül her yıl başarılı olan 3 başvuru sahibine verilir. Başarı sertifikası ise, yine her yıl sayı sınırı olmaksızın başarılı olan şirketlere verilir. Ödül veya başarı sertifikalarının dağıtımında, üretim, süreç ve hizmet sektörleri veya işyeri büyüklükleri arasında herhangi bir ayırım yapılmaz (Sezgin, 2010).

### **1.2.3.4. ABD - Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü**

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülünün (MBNQA - Malcolm Baldrige National Quality Award) amacı, kalite bilincini yaymak ve kamuya tanıtmak, ödül alan kurumların rekabet ortamının en iyi örnekleri olarak ilgili oldukları sektöre fayda sağlamasıdır. 1988 yılından beri verilmekte olan Malcolm Baldrige kalite ödülü 3 kategoride dağıtılmaktadır. Büyük üretim kuruluşları, büyük hizmet kuruluşları ya da hizmet veya üretimle uğraşan çalışan sayısı 25 - 500 kişi arasında olan küçük işletmeler. Ödül kazanan şirketlerin başarılarını diğer kuruluşlarla paylaşması istenmektedir (NIST, [http://patapco.nist.gov/Award\\_Recipients/index.cfm](http://patapco.nist.gov/Award_Recipients/index.cfm), 2015).

Kalite ile kurumların istihdam ilişkisini yönetme ve yöntemleri arasında pek çok bağlantılar mevcuttur. Bu bağlantıları ortaya çıkarmada kendisinden faydalanılan

önemli bir yöntem olan Baldrige Ödülü, ABD’de TKY’nin gelişmesinde itici güç olarak rol almış ve bu alanda birçok başarı kazanmıştır. Günümüzde bu ödül, TKY’nin, dünya genelinde kalite ödülllerinin temel standardı olarak kabul edilmekte ve bütün kalite ödülllerinin en etkileyicisi olduğu rivayet edilmektedir (Halis, 2008: 79).

Gerekli koşulları yerine getirerek bu ödülü alan işletmeler arasında Motorola, Federal Express, IBM, Cadillac, Ritz-Carlton Hotels ve Texas Instruments yer almaktadır (ASQ, <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>, 2018).

#### **1.2.3.5. Türkiye – KALDER Ulusal Kalite Ödülü**

Türkiye Sanayi ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Türkiye Kalite Derneği’nin (KALDER) ortak çabalarıyla ortaya çıkan Türkiye Ulusal Kalite Ödülü, uluslararası bir tanınmanın simgesi olması ve Avrupa ile bütünleşmeye katkıda bulunması amacıyla EFQM Mükemmellik Ödülü’nün kriterlerini esas alır. (Kalder, 2015). Toplam kalite çalışmalarında başarılı olan kuruluşların ortaya çıkarılması ve diğer kuruluşlara teşvik edici örnekler oluşturabilmesi; Türkiye’deki kuruluşların kalite ve verimliliğini artırmayı sağlamak başlıca amaçlarındandır. Ödül, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı modeli temel alınarak 1993 yılından bu yana her sene işletmeler, kamu ve toplum Hizmetleri işletmeleri olmak üzere 2 ana kategoride verilmektedir (Paköz, 2010: 33). Damla Su, İstikbal, Soyak Yapı, Aras Kargo, Borusan Lojistik, Ege Bölgesi Sanayi Odası bugüne kadar ödül alan firmalardan bazılarıdır (Kalder, <http://www.tmoyk.org/tmoodulalankuruluslar.htm>, 2018).

### **1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Turizm olayına doğrudan veya dolaylı olarak bağımlılığı bulunan, turistlerin gereksinim duydukları mal ve hizmeti üreten ve pazarlayan, başta konaklama, seyahat ve yeme-içme işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmelerinin kurulması, geliştirilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ile ilgili karar ve eylemlerin tümü turizm işletmeleri kapsamı içinde düşünülebilir (Barutçugil, 1984: 45).

Otel müşterileri ekabetçi gelişmelere günümüzde daha fazla maruz kalmaktadır. Bu nedenle, TKY uygulamaları müşterilerle oteller arasında uzun süreli ve yüksek kaliteli hizmetler sunulması açısından ve kurumsal başarı için çok önemlidir. (Amin ve Aldakhil, 2017: 1257). 1992 Malcolm Baldrige Ödülünü servis alanında kazanan Ritz-Carlton Otel şirketi müşterilerinin % 75'i kendilerine önerilen alternatif ne olursa olsun bir rakip kullanmayacağını bildirmiştir (Ross, 2000: 20).

### **1.3.1. Otel İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri**

İkametgahlarından ayrı kalan insanların başka yerlerde yapmış oldukları geceleme faaliyetlerine konaklama denilmektedir. Otel işletmeleri insanların farklı nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayında, konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile faaliyet gösteren ve değişik niteliklere sahip bulunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001: 3).

#### **1.3.1.1. Otel İşletmeleri Tanımı**

Otel işletmeleri ile ilgili olarak günümüze kadar birçok tanım yapılmıştır. Otel işletmesi, seyahat eden insanların basta konaklama olmak üzere, yeme içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Kozak, 2002: 2).

Yine benzer bir tanımlama ile oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Özdoğan, 2007: 42).

İnsanların farklı nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucunda öncelikle konaklama daha sonrasında yeme-içme ve oluşabilecek diğer ihtiyaçlarına cevap verebilmek için ürün ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001: 4).

Konaklama işletmeleri, seyahat eden insanların geçici bir süre konaklama yeme içme gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. (Barutçugil'den aktaran Tütüncü, 2009: 4).

Başka bir tanıma göre konaklama işletmeleri; bir ücret karşılığında yeme, içme, yatma, eğlenme, sportif faaliyetler ve tedavi hizmetlerinin bu konuda isteklilere sunulması faaliyetlerini içeren işletmelerdir (Seyhan, 2004: 15).

Bir konaklama işletmesi; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi normal elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici barınma ve kısmen beslenme ihtiyaçlarının bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Kozak, 2008: 3).

Mevzuatta otel “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.” olarak açıklanmıştır (Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Resmi Gazete, 1993: 36).

### 1.3.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel ve Konaklama işletmeleri, içinde bulundukları turizm sektörünün özelliklerinden dolayı, diğer hizmet sektöründeki işletmelere göre bir takım farklı özelliklere sahip bulunmaktadır. Otel ve konaklama işletmelerinin özellikleri şöyle sıralanabilir;

- a. **Otel İşletmeleri Emek Yoğun İşletmelerdir.** Otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken insan gücüne ihtiyaç doğar. Sundukları mal ve hizmetlerin üretilip sunulmasına kadar olan süreçte, her ne kadar otomasyon sistemleri ve teknolojik destek olsa da işletmeler açısından insan gücü önemlidir. Sunulan hizmetler oda, yeme-içme gibi gözüксе de hizmetlerin sunum biçimi çalışan insana bağlıdır. Bu nedenle otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir (Pelit ve Öztürk, 2010: 44).
- b. **Otel İşletmeleri Dinamiktir.** Otel işletmeciliği, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan, gelen konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Misafir,

sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknolojiye ve işletmenin bıraktığı subjektif izlenimlere bağlıdır (Şener, 2001: 14-15).

- c. **Otel İşletmeleri Zamana Duyarlı ve Dayanıksızdır.** Otellerde günlük olarak satışa sunulan her odanın zaman ölçütü de 1 gün/24 saattir ve satılamayan her oda otel için kayıp olmaktadır. Üretilen mal ve hizmet dayanıksız olduğu için, ürün-hizmet üretildiği yerde derhal tüketilmelidir. Otel işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetler, stoklama, bekleme veya gelecek dönemlere aktarma işlemleri yapılamadığı için üretildiği anda sunulması zorunludur (Emeksiz ve Yolal, 2002: 2).
- d. **Otel İşletmelerinde Üretim Aralıksız Devam Eder.** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel çalışanlarının çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinde hissetmeleri için rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmalıdır (Batman'dan aktaran Alagöz, 2009: 51).
- e. **Otel İşletmelerinde Sermaye Büyük Ölçüde Sabit Değerlere Bağlıdır.** Kuruluşta ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde büyük sermayeye ihtiyaç gösterir. Bina, donanım, makinalar, teçhizat, sistem ve ekipmanlar gibi sürekli kullanma maddeleri otel işletmelerinin faaliyetlerinde büyük yer tutar (Tütüncü, 2009: 8).
- f. **Otel İşletmelerinde İşbirliği ve Çalışanlar Arasında Yardımlaşma Önemlidir.** Otel işletmelerinin sundukları ürün ve hizmetler birleşik ürün niteliğindedir ve birbirlerinden ayrı değerlendirilmeleri söz konusu olamaz. Bu nedenle otelin hizmetlerini yerine getiren çalışanların birbirleriyle sürekli yardımlaşmaları ve işbirliği içerisinde olmaları önemlidir. Emek yoğun bir işletmede artan istihdam ve otomasyon eksikliği, departmanlar arası yakın işbirliğini gerektirmektedir (Usta'dan aktaran Tütüncü, 2009: 8). Herhangi bir çalışanın olumsuz tutumu nedeniyle, misafirde oluşabilecek memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri olumsuz yönde etkiler. Bu bakımdan, farklı departmanlarda çalışanlar arasında verimliliği artırmak, üst düzeyde yardımlaşma, empati ve koordinasyon gerektirir.
- g. **Otel İşletmelerinde Risk Faktörü Oldukça Yüksek.** Turizm endüstrisinde talep çok çabuk değişebilen bir olaydır. Uluslararası turizm piyasasının ihtiyaçlarını da karşılamaya zorunlu olduklarından hizmetin satışı ve gelecek

talep büyük önem taşır. Talep dalgalanmalarının olma olasılığı çok olduğu bir sektörde risk faktörü önemlidir (Batman, 2008: 16). Talebin, önceden kesin olarak belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik unsurlara bağlı olması nedeniyle, konaklama işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. (Çetiner'den(1989) aktaran Şener, 2001: 17)

- h. **Otel İşletmelerinde Standardizasyon Oldukça Güçtür.** Ürün ve hizmet üretiminde standardizasyon konusu diğer sektörlerin ürünleri ile kıyaslanamayacak kadar büyük boyutlu bir ikilem oluşturmaktadır (Usal'dan aktaran Tütüncü, 2009: 16). Çok sayıda çalışanın faaliyet gösterdiği otel işletmelerinde aynı departmanda çalışan 2 farklı servis görevlisinin misafirlerin ihtiyaçlarını karşılama açısından standartlaştırılması oldukça zordur.

### **1.3.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Önemi**

Hizmet şirketi operasyonları, çıktının maddi olmayan doğası ve çıktının depolanamaması gibi çeşitli özelliklerden etkilenmektedir (Ross, 2000: 15). Araştırmacılar, misafirperverlikteki temel kavramlardan biri olarak hizmet kalitesini sürekli olarak iyileştirmenin yollarını aramaktadırlar (Dedeoğlu ve Demirer, 2013: 131).

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörü işletmelerinin rekabet edebilecekleri en önemli alanlardan bir tanesi hizmet kalitesidir. Bu nedenle hizmeti sunan çalışanın örgütün hedeflerine uygun şekilde davranması istenmektedir (Morkoç, 2014: 36).

#### **1.3.2.1. Hizmetin Tanımı ve Özellikleri**

Küresel ekonominin her alanında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişimin bir sonucu olarak üretim sektöründen hizmet sektörüne doğru geçiş yaşanmakta ve çok geniş ve çeşitli alanlar etkisinin olduğu görülmektedir (Parasuraman ve Zeithaml, 1988: 12). Bilgi, ulaşım, haberleşme, üretim ve iletişim gibi teknolojilerde meydana gelen hızlı gelişmeler, seyahat edenlerin satın alma tutum ve davranışlarında farklı etkiler oluşturduğu ifade edilebilir.

Turizm sektörü, küresel pazar, artan rekabet ve beklentilerdeki değişimlerden etkilenecek müşterilere en etkin, verimli ve istenilen hizmeti en uygun fiyata sağlayarak başarıyı yakalayabilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda; kaliteli hizmet, müşteriye değer yaratma, tatmin ve sadakat arasında pozitif bir ilişkinin varlığının tespit edilmesi oldukça önemlidir (Günaydın, 2014: 5).

Tüm bu teknoloji, rekabet ve dünya çapında pazarlama gelişmelerinin ışığında günümüz tüketicisinin karşısında daha fazla ürün ve hizmet seçeneği bulunmaktadır. Müşteriler tercihleri yaparken kendilerine en iyi ürün ve/veya hizmet vereceğine inandığı işletmelere yönelmektedir (Forsyth, 1997: 53).

Yazında hizmete ait pek çok tanımlama yapılmıştır. Hizmetin bir tanımı, farklı derecelerde olmakla birlikte, az veya çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşterilerle hizmet personelinin ve/veya sistemlerin arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisidir, şeklindedir (Oral ve Yüksel, 2006: 3).

Hizmet, insanların ve/veya insan gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak ele alınabilir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 1).

Üretim; pazar araştırmaları, beklentiler ve teknik özellikler belirlendikten sonra, bir binanın içinde insanların kullanımına sunulacak bir maddeyi ortaya çıkarmak iken hizmet de üretim sistemlerinin önceden planlanmış ve dikkatle düzenlenmiş koşulların tersine yoğun bir belirsizliğin olduğu bir endüstridir (Bulgan ve Gürdal, 2005: 3).

Hizmet, ekonomide fiziksel özelliğe sahip malın tersine, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen, turizm, haberleşme, danışmanlık gibi faaliyetlerdir (Karalar, 2001: 8).

Hizmet, bir başka tanımda, Bir grubun diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ya da yarar olarak betimlenmiştir (Kotler, 2003: 5).

Hizmet kavramının çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanması, büyük ölçüde hizmet kavramının farklı özelliklerinden

kaynaklanmaktadır. Hizmetleri, ürünlerden ayıran temel özellikleri bulunmaktadır (Mucuk, 2001: 22);

- a. **Soyutluk:** Tüketiciler, ürünleri satın alırken ürünlerin estetiğini, görünümünü, tadını ve kokusunu inceleyerek test edebilir. Ancak hizmetlerin kolayca tanımlanması, formüle edilmesi ve algılanması zordur. Hizmet soyuttur ve fiziksel ürünlerin aksine, satın almadan önce görülemez, tadılamaz, dokunulamaz, işitilemez ya da koklanamaz (Kotler, 2003: 7). Soyutluk, hizmetleri ürünlerden ayıran en belirgin özelliktir. Soyut olması nedeniyle kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle tanımlanamazlar, talebi kontrol etmesi zordur ve fiyatlandırma kararının verilmesini güçleştirir (Tütüncü, 2009: 23).
- b. **Ayrılmazlık:** Hizmetler aynı anda üretilir ve tüketilir. Eş zamanlı olarak üretilip tüketildiği için de hizmetler stoklanamamaktadır. Ürün kalitesinin kontrol edilmesi mümkün iken hizmette bu müdahale fırsatı bulunmamaktadır. Hizmetlerin kalitesi, hizmetlerin sunumunda ortaya çıkar (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1991: 335).
- c. **Değişkenlik:** Hizmetin sunumu, müşteriler de sürecin bir parçası olduğu için beklenti ve algılarına göre, hizmeti veren personelin tutumuna göre, zaman ve yer değişkenlerine de dayandığı için yüksek ölçüde değişkenlik gösterir (Oral ve Yüksel, 2006: 11).
- d. **Dayanaksızlık:** Hizmetler stoklanamaz, saklanamaz iade edilemez olması nedeniyle, mevcut kapasitenin kullanılamaması durumunda kaçırılmış bir fırsat olarak görülür, kullanılmayan bir hizmet bir daha değerlendirilememektedir. Hizmetin bu özelliğine konaklama sektöründen benzer bir örnek verilecek olursa; 100 odası bulunan bir konaklama işletmesinin bir günde yalnız 60 odasını satabilmiş ise, satamadığı 40 odanın alternatif maliyetini hiçbir zaman karşılamayacaktır (Günaydın, 2014: 16).

Yapılan araştırmalar göre; iç pazarlama ve hizmet-karlılık zinciri incelenirken hizmet kalitesi algısı da dahil edilmiştir. Bir bütün olarak işlev gören hizmet-karlılık zinciri, üretken çalışanlardan etkilenen müşteri memnuniyetini sağlar ve bunun sonucunda da kaliteli hizmet elde edilir (Dedeoğlu ve Demirer, 2013: 132).

### 1.3.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi

Birçok araştırmacı kendine özgü özelliklerinden dolayı, hizmet sektörünün emek yoğun bir endüstri olduğu ve bu yüzden hizmetin başarısında insan kaynakları yönetiminin büyük bir önemi olduğunu savunmaktadır. Aslında hizmet sektöründe işletme sermayesine ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Hizmeti sunan kişilerin, yani çalışan personelin olumlu veya olumsuz davranış ve performansları tüketiciler tarafından anında değerlendirilmektedir. Üretim ve tüketimin genelde aynı mekanda olması, hizmet işletmelerinin kaliteye daha fazla odaklanmaları zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Tütüncü, 2009: 31).

Turizm işletmelerinde uygulanan kalite geliştirme sistemi; tüketici ihtiyaçlarını her an izlemeyi ve çalışanların bu ihtiyaçları beklenen kaliteye uygun bir biçimde hizmet olarak sunmayı görev edinmesini gerektirmektedir (Tavmergen, 2002: 33).

Hizmet kalitesi, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması ya da aşılması şeklinde tanımlanır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, ancak istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması ile mümkün olabilir. Öncelikle bütüncül bir yaklaşımla, hizmet kalitesi müşteriyle ilk ilişkide başlamaktadır. Müşteride yüksek beklentinin oluşması önemlidir. Daha sonra müşteri beklentileri tam olarak belirlenip hizmetler o yönde tasarlanmalıdır. Sonra müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması için gerekli olan çaba sarf edilmeli ve örgütsel kriterler geliştirilmelidir (Bektaş, 2000: 99).

Hizmet kalitesi, hizmeti sunan ile alan hizmeti alan arasındaki etkileşimin gerçekleştiği sunum sürecinin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Sunulan hizmetin kalitesinden müşterinin tatmini, hizmet algıları ile hizmet beklentilerinin karşılaştırılmasıdır.

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Beklenen Kalite} - \text{Algılanan Kalite}$$

Yukarıdaki formülde, müşteri beklentilerinin aşılması durumunda hizmetin kalitesi yüksek olarak algılanmakta, beklentilerin karşılanmaması durumunda hizmet kalitesi kabul edilemez veya kalitesiz olarak değerlendirilmektedir (Parasuraman vd., 1988: 15).

Otel işletmelerinde kalite, gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmakta ve verimlilik, fiziksel çıktılardan çok, kalite göz önünde bulundurularak adam/saat başına elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır. Temeli doğrudan insana odaklı olan bu sektörde verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti sunan iş görenin davranışlarıyla doğru orantılı olarak ele alınmaktadır (Alagöz, 2009: 34).

Turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek iş görenlerin, çalışanların nitelikli olmalarına bağlıdır. Tüketici memnuniyeti seviyesini yükseltmek için, tüketici beklentilerinin karşılanması çok önemlidir. Bunlarla birlikte müşteri memnuniyetini aksatacak her türlü engellerin ortadan kaldırılması kritik bir süreçtir (Ranaweera ve Prabhu (2003) aktaran Günaydın, 2014, 37).

Turizm işletmeleri açısından kalite; turistlerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır (Tavmergen, 2002: 33).

Bir konaklama işletmesinin sadık müşteriler kazanabilmesi için üç şart sıralamak mümkündür (Güler, 2009: 68);

- a. Hizmet kalitesinin sağlanması
- b. İstek ve ihtiyaçların karşılanabilme hızı
- c. Personel tutum ve davranışları

Bunların yanı sıra müşterinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durumu gibi faktörler, farklı beklentilere yol açmaktadır. Her tüketici ödediğinin karşılığını almak ister. Ancak müşterinin ödediği ücretin karşılığını alabilmesi sadece maddi varlıklara dayanmamaktadır. Örneğin üstün fiziki özelliklere sahip bir otel odası, hizmet kalitesinin yetersiz olmasından dolayı müşteri için bir değer yaratmayabilir. Bu nedenledir ki otel işletmeleri müşteri değerini belirlerken, hedef grubun kriterlerini çok iyi analiz etmelidir. Konaklama işletmelerinde değer temelli pazarlama stratejilerini kurabilmek için, hedef kitlenin ihtiyaçlarının belirlenmesi, uygun hizmet kalitesinin sağlanması ve bu hizmetin uygun fiyatlarla müşteriye sunulması önemlidir. Ayrıca oluşturulan hizmet kalitesini yansıtacak bir pazarlama

mesajının varlığı, müşteri beklentileri ile hizmet kalitesinin buluşmasını sağlayacaktır (Günaydın, 2014: 34).

### **1.3.3. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**

Toplam kalite yönetimi ilk ortaya çıktığı zamanlarda üretime yönelik firmalar tarafından tercih ediliyordu. Konu hakkında ilk yapılan çalışmalarda ürün kalitesiyle sınırlı kalmıştır. Bunun nedeni o zamanlarda talebin fazlalığı, hizmet kavramının henüz gelişmemiş olması, tüketici, işgücü ve toplum bilincinin bugünkü düzeyde olmaması gibi sebeplerdir. Bu sebeplerden dolayı kalite çalışmaları üretim sektörü üzerine yoğunlaşmıştır (Bağır, 1997:42).

Toplam kalite felsefesinin temelinde yatan sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti ilkeleri bu anlayışın otel yönetimine farklı boyutlar kazandırmasını sağlamış ve TKY otel işletmeleri açısından önemli hale gelmiştir (Şener, 2001: 49). Yıllar içinde otel işletmelerinde toplam kalite uygulamalarının rolü daha da önemsenmiş, standardizasyonların zorluğu, müşteri beklentilerindeki değişim ve insan ögesinin ön plana çıkmasıyla birçok otel işletmesi tarafından da uygulanmaya başlamıştır. Ülkemizde ilk olarak 1998 yılında ISO 9001 kalite belgesini Divan Otelleri almıştır (<http://www.divan.com.tr/is-gelistirme>).

#### **1.3.3.1. Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Önemi**

Toplam kalite yönetimi, otelde üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin çalışanların tam katılımıyla gerçekleştirilmesi, konuk tatmininin arttırılması ve konuk bağımlılığının yaratılması amacıyla alınan sonuçların, gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesine dayanan, konukların ilgi ve beklentilerini ön planda tutan ve konuklar tarafından belirtilen kaliteyi, hazırlanan ürün ve sunulan hizmetlerin gerçekleştirilmesi sırasında oluşturulan modern bir yönetim felsefesidir (Şener, 2001: 50).

Konaklama işletmeleri, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde birtakım hizmetlerin sunulması kaçınılmazdır.

Kalite de özellikle bu tür işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetler için önemli bir etkidir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması kadar bu beklentilerin ne derecede karşılanıp aşıldığı da önemlidir ki, bahsedilen kalite olgusu da bu durumla ilgilidir (Sepetçioğlu, 2013: 64).

Bir otel işletmesinin toplam kalite yönetimi ilkelerini, faaliyetlerinde uygulaması sonucunda başarıya ulaşması, misafir beklentilerini karşılaması ve mükemmeliyet anlayışını benimsenmesi onu tercih edilen ve rekabet gücüyle öne çıkan bir kuruluş haline gelmesinde yarar sağlayacaktır.

Sekiz temel TKY ilkesinin hizmet kalitesinin geliştirilmesi için otel işletmelerinde uygulanması şöyle özetlenebilir;

#### **a. Liderlik**

Etkili bir yönetim ve liderlik, organizasyonun başarısındaki en önemli unsurdur. Yönetimin çalışanlara her konuda liderlik ve rehberlik etmesi gerekmektedir. Gerçekten de çalışanlarını cesaretlendiren ve karar mekanizmasında görevleriyle ilgili daha çok söz hakkı veren liderler işletmenin başarısında etkili olmaktadır (Moussa, 2014: 1830).

Otel işletmelerinde üst yönetim, hedef ve amaçları açıkça çalışanlarla paylaşmalı, zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeli, çalışanlara söz hakkı vererek kararlara katılımı sağlanmalı ve sorumluluklar dağıtılarak organizasyon yapısı şekillendirilmelidir. Üst yönetimin kaliteye ilişkin faaliyetlere harcayacağı süre onun yönetim zamanının ancak %10'unu alır. Üst yönetim bu faaliyetlere zaman harcadığında diğerlerinin kendilerine düşeni yapmalarına ilham veren liderlik kanıtını gösterir (Öztürk, 2009: 177).

Departmanda sık karşılaşılan bir sorunun çözümünde ekibin önerileri ve şikayetleri mutlaka alınmalıdır. 24 saat esasına göre çalışan otel işletmelerinde her bir iş gören, otelin belirli alanlarından, belirli zamanlarda sorumlu tutularak katılımcı bir yönetim iklimi oluşturulabilir. İşgücü planlaması, insan kaynağına yatırım için ücret ve yan hakların iyileştirilmesi, görev tanımlarının açıkça belirtilmesi, çalışanların açık iletişimde bulunabilmeleri için ödül ve teşvik sistemleri

oluşturulması ile otel şişletmelerinde organizasyonun her kademesinde üst yönetimin sorumluluğundadır.

Kaliteli bir hizmet sunabilmenin temelinde ise çalışanın moral düzeyinin yüksek olması yatmaktadır. Diğer bir anlatımla, çalışanların moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında gösterecekleri çaba ve performans da, o düzeyde artacaktır. Bunu sağlayacak olan da otel yöneticisidir. Dolayısıyla, otel yöneticilerine insana yönelik liderlik yönelimlerini yükseltmeleri tavsiye edilmektedir (Taşkıran, 2006: 181).

#### **b. Müşteri Odaklılık**

Diğer hizmet şişletmelerinde olduğu gibi otel şişletmelerinin de rekabet avantajını elde edebilmesi için çalışanlarının ve misafirlerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp aşması ve misafir memnuniyetini hedeflemesi büyük önem taşımaktadır. Eğer bir şirket, tüketicilerin ihtiyaçlarına yönelik bir ürün sunuyorsa bu o tüketicilerin memnuniyetini etkiler. Daha çok ya da daha az memnun olması şişletmenin sunduğu marka kalitesine bağılı olarak değışir (Bagram ve Khan, 2012: 2).

Turizm talebini oluşturan turistik tüketicilerin daha iyi hizmet istemeleri, eleştiri ve memnuniyetsizliklerini daha kolay ifade edebilir duruma gelmeleri, bilgi ve eğitim içeren turistik ürün arayışında olmaları, turistik ürün ve hizmet üreten şişletmelerin daha dikkatli davranmasını gerektirmiştir. Ayrıca, turistlerin çevreye duyarlı turistik ürün seçmeleri, daha fazla ürünü karşılaştırma olanağı, tüketicilerin kendilerini özel hissedecekleri yerleri tercih etmeleri gibi önemli faktörler de ortaya çıkmıştır (Güler, 2009: 68).

Konaklama şişletmelerinde müşterinin memnun edilebilmesi karmaşık bir süreci içerir. Bu bağlamda hizmetin üretim ve sunumunda genellikle müşterilerin katılımı söz konusudur. Ancak müşterilerin gerçek isteklerinin ve kabul edilebilir hizmet standartlarının belirlenmesi güç olduğundan, hizmet üretim ve sunumunda belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin hizmetten toplu şekilde yararlanma özelliğı aynı hizmetin farklı müşteri üzerinde farklı etki yaratmasına hatta aynı müşteri üzerinde farklı zamanlarda farklı sonuçlara neden olmaktadır. Müşterilerin hizmetle ilgili oluşturduğu standartlar, kişinin ruhsal durumuna ve kişisel

önceliklerine bağlı olarak değiştiğinden, hizmetten memnun kalan bir müşteri daha sonra aynı hizmetten memnun kalmayabilir. Hizmet işletmeleri olan konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, hizmet üretimi ve sunumundaki yanlışların doğrudan tüketiciye yansması ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açmasına neden olur. Bu durum diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de müşteri merkezli düşünmeyi gerektirmiştir (Akçakanat ve diğerleri, 2015: 75).

Burada dikkat edilmesi gereken nokta otel işletmelerinin emek-yoğun niteliği gereği çalışan memnuniyetinden gelen bir müşteri memnuniyeti sağlayabilmesi son derece önemlidir. Misafir memnuniyeti anketleri oteli işletmelerinde, hizmet kalitesinin artırılması ve işletme körlüğünün önüne geçilerek yeni uygulamaların devreye alınmasını sağlamaktadır. Konaklaması boyunca karşılaştığı olumlu ya da olumsuz deneyimlerini, anket yoluyla paylaşan misafirlerden gelen geribildirimler değerlendirilerek müşteri odaklı bir yaklaşım sağlanmalıdır. Uygulamada misafir memnuniyetinin anket yoluyla ölçülmesi gibi çalışanların da işletmeye bağlılıkları ölçülmeli ve çalışan memnuniyetinin artırılması için araştırmalar yapılmalıdır. Şikayetini paylaşacağı platformlar oluşturulması, çalışandan gelen bir geribildirim değerlendirilerek kendisine dönüş yapılması, önerilerin dikkate alınarak uygulamaya konulması gibi örnek faaliyetler, çalışanın da memnuniyetini arttıracak ve işletmeye olan bağlılığını pekiştirecektir.

### **c. Takım Çalışması**

Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin desteğinden sonraki adım her düzeydeki çalışanın katılımını sağlamaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli yeri olan, insanın başarıma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı "tam katılımın" oluşmasında ve gelişmesinde önemli etkenlerdir (Çetin, 2007: 18).

Otel işletmelerinin sundukları mal ve hizmetler daha öncede belirtildiği üzere birleşik ürün özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla bireysel anlamda bir otel işletmesinin bir kalite sistemi uygulaması gerçekleştirmesi ve kaliteyi sağlaması oldukça güçtür. Otelde bir misafirin konaklaması sürecinde tüm çalışanlar o misafirin memnun

ayrılmasından eşit derecede sorumludur. Örneğin giriş işlemlerinden ve oda kalitesinden son derece memnun olan bir misafirin restoran servisinde karşılaştığı bir olumsuzluk, otelin tamamına yansıyacak bir memnuniyetsizliğe dönüşebilir ve otelin hizmet kalitesini düşürebilir. Bir misafirin konaklama kalitesi algısı, otele rezervasyon yaptırdığı andan itibaren başlayarak, çıkış işlemini tamamlayana kadar yaşamış olduklarının tümüyle ilgilidir. Bu çerçevede otelin temel hizmet bileşenlerini oluşturan her departmanın ve her çalışanın birbiriyle koordinasyon ve iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlar arası ve departmanlar arası takım çalışması faaliyetleri etkin olarak uygulanarak yeteneklerin kuruluş yararına kullanımı sağlanmalıdır.

#### **d. Çalışanların Eğitimi**

TKY’ de bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin oluşturulması ve bütün bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılması nedeniyle eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekmektedir. İşletmelerin içsel aktörlere yönelik faaliyetleri destekleyerek uygulaması durumunda, müşteri bilinçli, pazarla ilişkili ve satış odaklı bir çalışan kitlesi oluşturulmaktadır (Atay ve diğerleri, 2017:532).

Konaklama işletmelerinde çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması açısından isteklendirme önem arz etmekte; ayrıca kalitenin istenen seviyede sağlanabilmesi için işgücü eksikliklerinin saptanarak gerekli ve süreklilik arz eden eğitimlerin verilmesi gerekmektedir (Tanrıverdi ve Şahin, 2014: 133).

Hizmet içi verilen eğitimler, iş başı eğitimleri, çapraz eğitimler, işe alıştırma eğitimleri, rol değişimleri, teknik eğitimler, davranış ve servis eğitimleri gibi farklı konularda sürekli eğitim ve öğrenme kültürü yaratılan kurumlarda hem çalışanların iş tatmini yükselecek, hem hizmet kalitesinin artması sağlanacak hem de ortaya sürekli öğrenerek gelişen bir örgüt yapısı çıkacaktır.

Yapılan eğitim faaliyetleri sayesinde konaklama işletmeleri bünyesinde işgücüne ait eksikliklerin giderilmesi amaçlanmakta; böylece çalışanlara kazandırılacak olan teknik, teorik ve pratik beceriler ile hem işletme verimliliği ve

kalite avantajı sağlanması, hem de çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi ve iş tatminin sağlanabilmesi olası kılınmaktadır (Akıncı, 2002: 5).

#### **e. Hataların Önlenmesi**

Toplam kalite yönetimi ilkelerinden “tek seferde ve sürekli doğru yapmak”, insana insan ile hizmet eden otel işletmeleri açısından önemlidir.

Belirtildiği üzere otel işletmelerinin verdiği ürün birleşiktir, karmaşıktır ve misafirlerin beklentileri ile algıları arasındaki fark olarak değerlendirilir. Eğer bir departmanda yaşanan bir aksaklık veya hata, misafir otel çıkmadan telafi edilemezse, bu hata tüm işletmeye mal edilir. Bu nedenle otel işletmelerinde sıfır hata prensibi kadar, yaşanan hatalardan ders çıkararak ve hatayı fırsata çevirerek müşteri memnuniyetinin sağlanması da söz konusudur. Verimlilik artışının kavramsal gelişimine rağmen, değerlendirme önlemleri çeşitli düzeylerde açıklanmamıştır, çünkü verimliliğin kendisi kalite ve kayıp kontrolü ile yakından ilgilidir (Marani ve Mousa, 2014: 2081).

Konaklaması boyunca otel işletmeleri, misafirlere zamanında ve kaliteli servis sunmak konusunda neleri daha iyi yapabileceğini, konukları nasıl daha fazla rahat hissettirebileceğini, tekrar tercih etmelerini ve çevrelerine iyi önerilerde bulunmalarını sağlamak için neler yapılması gerektiği sorularına cevaplar aramaktadır. Vardiyalarda düzenli alan kontrollerin yapılması, malzeme ve ekipmanların yeterliliği, kullanılan makine ve teçhizatın periyodik bakımlarının takip edilmesi gibi hataların oluşmasını önlemeye yönelik faaliyetler otel işletmelerinde uygulanmaktadır.

#### **f. İstatistiksel Metot ve Ölçme**

İstatistiksel metotlar TKY süreci için gerekli problem çözme araçlarını sağlarlar. Sistemli bir değerlendirme mekanizması olmadan işletmeler performansını etkin bir biçimde yönetmesi gerçekleşemez. Dinamik bir yapıya sahip olan otel işletmeleri için uygulamada en pratik ve en etkili teknik metotlar, kalite çemberleri,

öğrenen organizasyonlar, zaman yönetimi, öneri sistemleri, yalın üretim olarak örnek verilebilir (Güler, 2006:12).

İşsever ve diğerlerine göre, ölçümlerin doğru yapılmadığı ve standartların ortaya konmadığı ortamlarda TKY' den söz etmek mümkün değildir (İşsever vd., 2001: 47). Geliştirilmesi gereken alanları tespit etmek için her faaliyete uygun ölçümler yapılması gerekmektedir (Ross, 2000: 9).

Otel işleyişi içerisinde sistemin doğru çalışıp çalışmadığını gerçek ve somut veriler üzerinden takip ederek faaliyetler gerçekleştirilmelidir. TKY' de problem çözümünde en çok kullanılan istatistiksel araçlar grafikler, kontrol tablolar ve pareto diyagramları, kök neden analizi olarak verilebilir. Her ölçümün bir amacı olmalıdır. Ölçüm, çalışanları kontrol etmekten ziyade onları öğrenmeye ve davranış değişikliğine yöneltmelidir (Öztürk, 2009: 287).

#### **g. Sürekli Gelişim (KAIZEN)**

Kaizen' in sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için, daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek süreçlerini sürekli iyileştirmek gerekir (Şimşek ve Nursoy, 2000: 31). Organizasyonun sürekli gelişmeyi sağlaması için mutlaka uzun vadeli yatırım yapması lazımdır (Halis, 2009: 54).

Otel işletmeleri yönetimlerinde de hem tüm departmanlar ortak olarak hem de her biri ayrı ayrı değerlendirerek işletme açısından daha yeni ve farklı ne önerilebilir, hangi uygulama daha iyi olur, konuklarımızı nasıl daha fazla rahat hissettirebiliriz, çalışanlarımızın bağlılığını ve motivasyonunu nasıl arttırabiliriz sorularına cevaplar aranmaktadır. Sistemli ve sürekli bir iyileştirme için çalışanların eğitimine önem verilmeli ve yaşanan olumsuzlukların aslında hedefe ulaşabilmek için düzeltilebilecek bir fırsat olduğu konusu benimsetilmelidir.

#### **h. Tedarikçilerle İşbirliği**

Girdi sağlayan kurumlarla yakın ilişkiler kurulmalı, yönetimin istekleri ve kurum ihtiyaçları doğrultusunda tedarikçilerle ilişkiler sürekli olarak güncel tutulmalı

ve iyileştirilmeye çalıştırılmalıdır (Paköz, 2010: 25). Otelin misafirlerine sunacağı ürün ve hizmetlerin kalitesini, satın aldığı ürünlerin kalitesi belirler. İşletmenin kalite anlayışını tedarikçilerinde de arıyor olması, satın almada ilgili kriterler doğrultusunda prosedürler belirlenmesi, tedarik yapılan kurumlarda kalite belgesi aranması ve gerektiğinde iç tetkik mekanizması ile tedarikçilerin kontrol edilmesi toplam kalite yönetimi uygulamalarına örnek olarak verilebilir.

### **1.3.3.2. Otel İşletmelerinde Uygulanan TKY Sistemleri**

ISO - Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun (International Standardization Organization) ilk olarak 1987 yılında yayınladığı ISO 9000 serisi, kalite güvencesi döneminde başlamış ve bugünkü toplam kalite yönetimi sisteminin temellerini atmıştır. (ISO Resmi Sitesi, [http://www.iso.org/iso/home/about/the\\_iso\\_story.htm#12](http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm#12), 2015). Hemen hemen tüm dünya ülkelerinde geçerliliği bulunan ISO standardına ya da belgesine sahip olmak, toplam kalite uygulamak anlamına gelmemektedir. Tüm ISO standartları TKY uygulamalarında işletmeler için bir amaç değil araç niteliği taşır ve işletmeleri ulaşmak istedikleri hedefe giden yolda rehberlik eder.

Başında TS-EN harfleri bulunan standartların geçerliliği dünya genelinde olduğunu vurgular. Standartlara verilen numaralarda özel bir nitelik aranmaz ancak noktalı virgülden sonra belirtilen rakamlar, standardın en son güncellendiği yıl bilgisini verir. (Örneğin son revizesi 2008 yılında yapılan ISO 9001 temel kalite yönetim standardı yeni güncellemesi 2016 yılında tamamlanıp, TS-EN 9001:2016 olarak yayınlanmıştır (ISO Annual Report, [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual\\_reports/en/annual\\_report\\_2017\\_en.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/en/annual_report_2017_en.pdf), 2017).

Günümüzde otel işletmelerinde kullanılan önemli kalite yönetim sistemleri bu başlık altında açıklanmıştır.

#### **a. TS-EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi.**

Kuruluşta kalite anlayışının gelişimini, karın, verimliliğin ve pazar payının artmasını, etkin bir yönetimi, maliyetin azalmasını ve müşteri şikâyetinin azalması,

memnuniyetin artmasını sağlayan bir kalite yönetim sistemidir. TKY ve ISO sertifikası kalite yönetiminin temel unsurlarıdır ve tüketicilerin kalite taleplerini karşılamaya yönelik uygulamalar olarak nitelendirilmektedir. Temelinde ise, tasarım, geliştirme, üretim ve hizmetlerin daha kaliteli bir şekilde sağlanması yatmaktadır (Sun ve Cheng, 2002: 422).

TS-EN-ISO 9001 standardı, etkili bir kalite yönetim sisteminin işletmede nasıl kurulabileceğini, dökümanite edilebileceğini ve sürdürebileceğini göz önüne sermektedir (www.tse.org.tr, Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2015). Üretim ya da hizmet fark etmeksizin tüm işletmelerde uygulanabilen ISO 9001, kalite sistemlerinin temelini oluşturan bir işleyişi hayata geçirir.

ISO kalite sistemi işletildiğinde örgütler üst düzey yararlar elde edebilmektedirler. Hem ürün ve hizmet kalitesinin hem de kalite farkındalığı ve yönetici kontrolünün geliştiği bulgulanmıştır (Yumak, 2014: 53).

#### **b. TS-EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi**

İşletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması ve mümkün ise ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen yönetim sistemine Çevre Yönetim Sistemi adı verilir (ISO Resmi Sayfası, <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>, 2017). ISO 14000 standartları işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre ile ilişkilerinde geliştirmeleri gereken noktaları içerir. Çevre kirliliği, gürültü, atıklar, enerji tasarrufu, su kalitesi ve hava kirliliği konularında işletmelerin yapacağı faaliyetleri önceden tanımlamalarını öngörür. Otellerde çevre yönetim sisteminin, başta yönetim temsilcisi ve ona bağlı bir ekip tarafından yürütüldüğü, sorumlulukların organizasyon yapısındaki diğer yetkililere de dağıtılarak paylaşıldığı ve daha çok ekip halinde çalışmaların koordine edildiği gözlenmektedir. Çevre yönetim sistemi ekibine, teknik servis, mutfak, muhasebe ve satın alma gibi birimlerden yetkililerin dahil edildiği görülmektedir (2007, Usta: 153).

Yine temel kalite döngüsünde çevre planının oluşturulması, uygulamaya alınması, kontrol edilmesi ve olası hataların düzeltilerek çevreye olan olumsuz etkinin azaltılması konusunda işletmelere rehberlik eder (TS EN ISO 14001:2004).

### **c. OHSAS 18001: 2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**

BSI (British Standards Institute) tarafından yayınlanmış "iş sağlığı ve güvenliği" standardıdır. (OHSAS 18001:2007 Standart Doküman) bu standardı ISO 9001 veya ISO 14001 gibi standartlardan ayıran önemli unsurlardan birisi; OHSAS 18001'in, ürün veya hizmetin güvenliğinden çok, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik olmasıdır. Özellikle sermayenin ucuz işgücüne odaklanması ve sadece para odaklı çalışıp, maliyeti düşürme politikaları çerçevesinde emeğe gereken önemi vermemesi, bu standardın doğuşunun ana nedenlerinden biridir (Tütüncü, 2009: 229).

OHSAS 18001; tehlike, tehlike tanımlama, risk ve risk azaltmaya yönelik bir standart olarak özellikle emek yoğun çalışan otel işletmeleri için kullanılması yararlı bir araçtır. İşletmeler, OHSAS 18001 standardının tüm koşullarına uyan bir yönetim sistemini benimseyip uygulamalıdır. Her kuruluş kendi sınırlarını kendisi belirlemekte ve bu sınırlar içindeki tüm iş güvenliği ve iş sağlığı faaliyetlerinden kendisi sorumlu olmaktadır. İşletmenin bir birimi için özel olarak hazırlanmış bir prosedür veya politika, diğer birimler tarafından da kullanılabilmesi ve birimler arası uyumun kolaylaştırılması sağlanmalıdır (Çakır, 2015: 49).

### **d. ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi**

Gıda güvenliğinin sağlanmasına yönelik olarak uygulanan bir sistemdir. Gıda işletmelerinde, sağlıklı gıda üretimi için gerekli olan hijyen şartlarının (personel hijyeni, ekipman hijyeni, hammadde hijyeni, ortam hijyeni, vb.) belirlenerek bu şartların sağlanması, üretim ve servis aşamasında tüketici açısından sağlık riski oluşturabilecek nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması temeline dayanan bir sistemdir (ISO Resmi Sitesi, <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso22000.htm>, 2018).

Konaklama hizmeti dışında yiyecek içecek servisi sağlayan oteller için ISO 22000, tüketiciye sunulan gıdaların kontrolü, güvenliği, kalitesi ve gıda zincirindeki kritik kontrol noktalarının belirlenmesi konusunda destek verir. Daha önce bir İngiliz standardı olan HACCP'e göre daha detaylı ve organize bir yaklaşım getiren ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, büyük ölçüde ISO 9001 ile uyumludur. Her iki sistemin entegrasyonu, kuruluşlar için zor olmamaktadır (Tütüncü, 2009: 185).

#### **e. ISO 10002: 2004 Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi**

İşletmelerde ürün ve hizmetlerle ilgili karşılaşılan müşteri şikayetlerinin nasıl ele alınacağı, değerlendirileceği, takip edileceği, geri dönüş yapılacağı konularında rehberlik eden bir yönetim sistemidir (ISO Resmi Sayfası, [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=65712](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=65712), 2015).

Konaklama işletmelerinin başarılarının değerlendirilmesinde en büyük etken, şüphesiz, misafir memnuniyetidir. Bu anlamda ISO 10002, uygulamada etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri şikayetlerinin yönetimi konularını ve işleyişini sağlar. Otel işletmelerinin sahip olduğu sertifika ve ödüller, yatırımcılar ve yöneticiler tarafından önemli bir değer olarak benimsenmiştir. Bilinçli müşteriler, otel tercihlerini yaparken, ürün ve hizmetleri talep ederken bu dokümanları dikkatle incelemektedirler. Otellerde birden fazla sertifika ve ödül var ise bu türden otelleri seçme oranları da aynı oranda yüksektir (Çınar, 2017: 45).

#### **f. ISO: 27001: 2005 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi**

Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemini (BGYS) (ISMS – Information Security Management System) kurmak, geliştirmek, işletmek, izlemek, gözden geçirmek, sürdürmek ve iyileştirmek için bir model oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. ISO/IEC 27001:2005 standardı bir kuruluşun BGYS'ini oluşturmasında süreç yaklaşımını benimser. Bu standart tüm BGYS süreçlerini yapılandırmada Deming'in Döngüsü modelini kullanır (Alagöz, 2009: 78).

ISO 27001, kuruluşların finansal, fikri, mülkiyet, çalışan detayları veya kendilerine üçüncü taraflarca emanet edilen önemli bilgilerin ve varlıkların güvenliği yönetmelerine yardımcı olmaktadır (ISO Annual Report, 2017).

#### **g. ISO 50001:2011 Enerji Yönetim Sistemi**

2011'de yayınlanan yeni uluslararası enerji yönetimi sistemleri standardıdır. Bu standart, enerji yönetimi için son en iyi uygulamaları tanımlar. ISO 50001, bir şirket içerisinde enerji verimliliği projelerinin üretilmesi için mantıksal bir çerçeve ortaya koyarak enerji kullanımının düşürülmesi için birçok potansiyel noktasal

çözümün önceliklendirilmesini ve uygulanmasını sağlar (Turizm Gazetesi, <http://www.turizmgazetesi.com/news.aspx?id=69794>, 2013).

ISO 50001 enerji yönetimindeki mevcut ulusal ve yerel standartların üzerine inşa edilmiş en son ve en iyi uygulamaları temsil eder. Bu standardın amacı, organizasyonların enerji verimliliğini yükseltmek için gerekli olan süreç ve sistemleri oluşturmalarını, uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Küresel olarak ticari ve endüstriyel sektörlerde ISO 50001'in uygulanmasının, 2030 yılına kadar, enerji maliyetlerinde yaklaşık 600 milyar dolar tasarruf sağlayacağı ve 6500 milyon mt karbon emisyonunu önleyeceği öngörülmektedir (ISO Annual Report: 2017).

#### **h. LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) Belgesi**

Amerikan Yeşil Binalar Konseyi tarafından oluşturulmuş, yeşil bina sertifikasıdır. Yeni inşa edilen ya da mevcut binalara verilebilen sertifika, dünyada tanınırlığı ve kabul edilebilirliği en yüksek yeşil bina sertifikasıdır. LEED Sertifika Sistemi'nin sahip olduğu farklı değerlendirme sistemleri ile binaların sahip olduğu özelliklere göre LEED tarafından yapılan puanlama sonucunda, bina dört sertifika seviyesinden birisi ile LEED Sertifikası alabilmektedir (Leed Web, <http://www.leedsertifika.com>: 2018).

Dünyada ve Türkiye'de en çok tercih edilen Çevreye Duyarlı Yapı Sertifikası olan LEED'e sahip markalar arasında Hyatt Hotels, Marriot Hotels, Citibank, Avea ve Hilton Garden Inn örnek gösterilebilir. Türkiyede Leed Sertifikası almış veya sertifika başvurusu yapmış 425 civarı proje vardır. Bu projelerin 20 kadarı otel projesidir. Bu tür oteller çevre dostu olduklarını belgelemekle birlikte, az su ve az enerji tükettiklerini de belgelemiş olmaktadır ve ayrıca sertifika otelin pazarlama ve tanıtımında da çok olumlu etki yapmaktadır. Otelin işletme maliyetlerini de düşürmesi sertifikalı otellerin diğer bir avantajı olarak söylenebilir (Öztürk, Turizm ve Yatırım Dergisi: 2017).

#### **i. Safe Hotels (Güvenilir Oteller) Kalite Belgesi**

Safe Hotels, Şubat 2001'de Turizm sektöründe deneyimli yöneticiler, güvenlik uzmanları ve seyahat müdürleri tarafından, dünya genelinde ortak bir güvenlik standardı oluşturularak, oteller ve kongre merkezlerinde uygulanmasını

sağlamak amacıyla Göteborg'da kurulmuş bir İsveç firmasıdır. Standardın amacı, otel konuklarına yatırım yapan, işleten ve bunları bir emniyet ve güvenlik seviyesinde koruyan otelleri ödüllendirmektir. Safe Hotels Standardı, güvenlikle ilgili 6 standart unsurlarının yönetimini öngörür. Bunlar Otel İşletmelerinde Sistem Yönetimi, Süreç ve Prosedürler, Eğitim ve Organizasyon, Güvenlik Donanımı, Yangın Ekipmanları, Yangın Eğitimi ve Kriz Yönetimi başlıklarından oluşmaktadır. (<http://www.safehotels.com/the-global-hotel-security-standard/>)



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ (EFQM), RADAR UYGULAMASI VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI**

#### **2.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK MODELİ**

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM-European Foundation of Quality Management) ilk olarak 15 Eylül 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketinin (Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault, Sulzer) genel müdürleri tarafından “Avrupa’da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma” misyonu ve “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonu ile kurulmuş olan üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Emanet, 2008: 67). Daha sonrasında kamu sektöründe, küçük ve orta ölçekli işletmelere ve dünyadaki diğer kuruluşlara duydukları değer ve çerçevelere duydukları coşku nedeniyle EFQM'nin misyon ve üyelik tabanı genişletildi (EFQM, <http://www.efqm.org/index.php/knowledge-base/what-is-the-history-of-efqm/>: 2018).

Japonya’da kalite konusunda yaşanan gelişmeler ve bu sayede rekabette elde edilen pozisyon Avrupa ve Amerika’da da bu yolda arayışlara sebep olmuştur. Bu arayışlar sonucu 1980’lerin başında Ulusal Kalite Derneği’nin girişimleri ile Amerika’da Malcolm Baldrige Kalite Modeli geliştirilmiş ardından 1980’lerin sonunda benzer bir modeli ortaya koymak için Avrupa’da Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) kurulmuştur (Cıranoğlu, 2016: 21).

Sürdürülebilir mükemmelliği amaç edinen kuruluşları bir araya getiren EFQM, stratejilerini uygulamaları yolunda yardımcı olmak üzere, geçtiğimiz yirmi yıl boyunca, başarının üyeleri arasında paylaşılmasını sağlamıştır (Uygur ve Sümerli, 2013: 981).

EFQM Mükemmellik Modeli organizasyonlar tarafından dört şekilde kullanılabilir (Kelemen, 2003: 71):

- a. Organizasyonel hedefleri somut, ölçülebilir yolla geliştiren bir sistem olarak.

- b. Organizasyonların sistemik doğasını, kilit bağlantılarını, ilişkilerinin nedenlerini ve etkilerini belirlemeye ve anlamaya yardımcı olan bir yapı olarak.
- c. Avrupa Kalite Ödülü' ne başvurmak için bir temel olarak.
- d. Organizasyonların mevcut durumunu değerlendirmek için bir tanımlama aracı olarak.

Günümüzde EFQM, uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, iş dünyasında yeni bir lider neslinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır. EFQM'in katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma sunulan, kuruluşlar tarafından yirmi yıldan beri kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır (Kalder EFQM Kitabı, 2013: 2).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın temel amacı, "küresel rekabet avantajını sağlamada, kaliteyi belirleyici unsur haline getirme sürecini hızlandırmaları için Avrupalı kuruluşların yönetimlerini desteklemek, son aşamada müşteri tatmini ve genel performansta mükemmelliği sağlayan faaliyetlerin iyileştirilmesi için, Avrupa genelindeki bütün kuruluşları harekete geçirmek ve yanlarında yer almak" olarak belirlenmiştir (Yenersoy, Kömürcü ve Ensari, 2002: 23).

Mükemmellik geliştirmekte olan ülkelerde yani yüksek güç mesafesi bulunan bir ülkelerdeki işletmelerde karar alma konusunda merkezileşmiş kontrole sahip olma daha olasıdır ve bu tip ülkelerde TKY sembolik ve gerçek güç ve konum dağıtımında önemli değişimlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler, temel yönetsel otoriteyi görme noksanlığı hakkındaki algılamalarıyla rahatsızlık duyabilirler ve çalışanlar yönetsel onay olmadan karar vermekten rahatsızlık duyar. Dolayısıyla da TKY uygulaması başarıya ulaşamayabilir (Kabul, 2016: 39).

Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için iyi bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği

taşıır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. EFQM Avrupa’ da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştirmektedir. Böylece modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtmayı sağlanmaktadır (Tuncay, 2009: 69).

Sadece şirketler değil üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da vakfa katılım amaçları, organizasyonda mükemmelliği yakalamak olmuştur. Bugün itibariyle EFQM’in kayıtlı yaklaşık 500 üyesi bulunmaktadır. Türkiye’den de Brisa, Bosch Sanayi, Swissotel Hotels & Resorts, Bursa Nilüfer Belediyesi, Türkiye Kalite Derneği (KALDER) ve Eczacıbaşı Vitra gibi kuruluşlar vakıf üyesi olmuşlardır (EFQM, <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members>, 2018).

Sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulan EFQM, bugün vizyonunu “sürdürülebilir bir mükemmellik arayışını kriter kabul eden bir dünya” olarak belirlemiştir. Avrupa Vakfı, öğrenmek, paylaşmak ve yenilik isteyen liderlerin enerjisi için ortak bir çerçevede EFQM Mükemmellik Modelini kullanmayı kendisine misyon olarak edinmiştir (EFQM, <http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values>, 2018).

Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. Mükemmelliğin felsefesini anlamak için ise kesinlikle onun kaynağını incelemek gerekir. Kalite yeni anlamlar kazanarak sürekli olarak değişen ve gelişen bir konsepttir. Şu an ki manasıyla kalite; kalite yönetimi ve sonuçlarını kapsamaktadır. Optimal yönetim olarak mükemmellik; ürün ve hizmetlerin kalite gerekliliklerinin temini için sistemin elverişliliği ve kullanılabilirliğidir. Bu sistem müşteri memnuniyeti, süreç yönetimi ve kaynak optimizasyonunu sağlar (Taşkın, 2012: 33).

EFQM, toplam kalite yönetimi konuları ile yararları hakkındaki bilgi düzeyini artırmak, bilinçlendirmeyi güçlendirmek ve inanmışlığı yaygınlaştırmak amacıyla 1992 yılından itibaren kuruluşları mükemmellik arayışına teşvik ederek, Avrupa Kalite Örgütü (EQO) ve Avrupa Komisyonunun desteğiyle Avrupa Kalite Ödülü’nü vermeye başlamıştır. Ödül kapsamında, kamu sektörü, özel sektör, büyük kuruluşlar ile KOBİ kategorilerinde ayrı ayrı Büyük Ödüller (EQFM Quality Award) ve Başarı

Ödülleri (EFQM Quality Prize) verilmektedir. (Kalder, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=819>, 2018).

Mükemmellik anlayışı yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde “sınıfında en iyi” olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergelere müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır (Evren, 2011: 52).

EFQM Mükemmellik Modeli, sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk fark etmeksizin tüm kamu ve özel kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilecek pratik bir araçtır. Bir organizasyonun EFQM modelinden kazanacağı genel faydalar (EFQM, <http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model>, 2018);

- a. Mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, işletmenin kendisine ayna tutarak kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varması,
- b. Sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi,
- c. Aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesinin yapılması,
- d. Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması, olarak özetlenebilir.

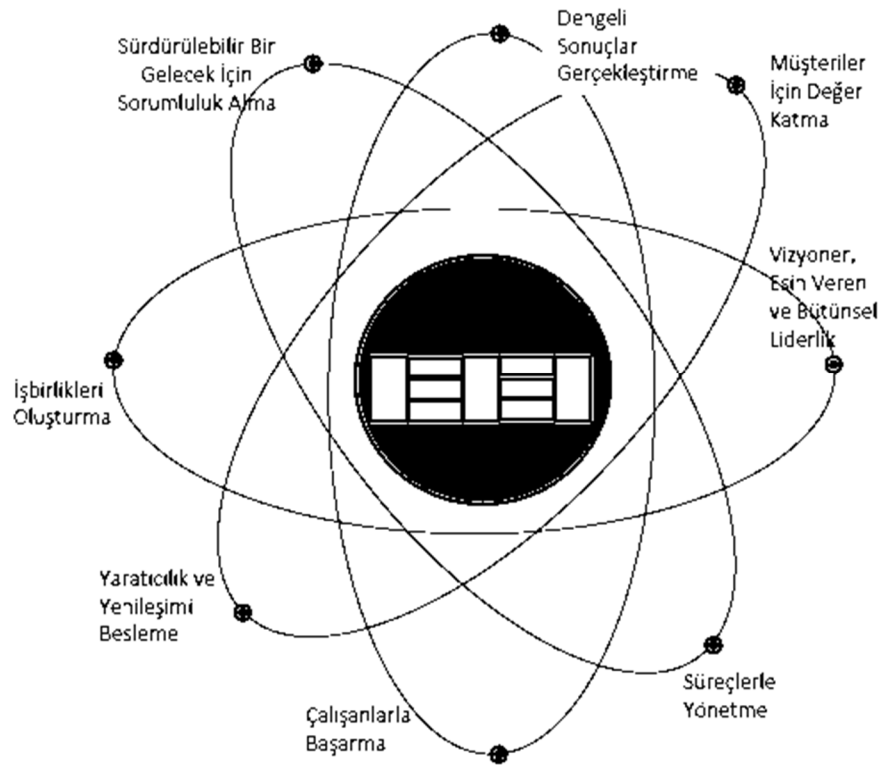
Yukarıda sayılan faydaların sağlanması ve EFQM Modelinin amacına ulaşması için, sırasıyla Mükemmellik Modeli Temel Kavramları, Mükemmellik Modeli Temel Kriterleri ve RADAR uygulaması başlıklarının incelenmesi gerekmektedir.

### 2.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları

Mükemmelliğin temel kavramları, sürdürülebilir mükemmelliği başarmak isteyen her tür organizasyon için gerekli temeli oluşturan, EFQM Mükemmellik Modelinin ana ilkeleridir. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 12).

Model, işletmelere mükemmellik kavramlarını ve kriterlerini göz önünde bulundurarak kendi kendilerini değerlendirmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek; iyileştirmeye açık alanlarını görmelerine ve sürdürülebilir gelişim bakış açısıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olur (Küçük, 2018: 26).

Şekil.2: EFQM Modeli Temel Kavramları



Kaynak: EFQM Tanıtım Kitabı, 2013.

EFQM Mükemmellik Modeli, sektör, endüstri, olgunluk ve büyüklük ayırt etmeksizin tüm kuruluşların etkinliklerindeki mükemmellik olgusunu sekiz temel

kavrama dayandırmaktadır. EFQM bugün, uygulamaya dayalı öğrenme ve organizasyonlar arasında değişim üzerine eğitim ve gelişim fırsatları sunarak yeni nesil iş liderlerinin hazırlanmasına da aktif olarak yardımcı olmaktadır (EFQM, <http://www.shop.efqm.org/about-efqm/>: 2018):

- a. Mükemmel Sonuçları Sürdürme
- b. Müşteriler için Değer Katma
- c. Vizyoner, İlham Veren ve Bütünsel Liderlik
- d. Çeviklikle Yönetme
- e. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma
- f. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma
- g. Kurumsal Yeteneklerini Geliştirme
- h. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma

#### **2.1.1.1. Mükemmel Sonuçları Sürdürme**

Bu temel kavram, mükemmelliğin, kuruluşla ilgili ve kuruluştan beklentileri olan hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel anlamda tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılayacak ve memnuniyetini sağlayacak sonuçların elde edilmesini ifade etmektedir.

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde ederek misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler Uygulamada mükemmel kuruluşlar (Kalder, 2013: 8):

- a. Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- b. Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- c. İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.

- d. Açıkça tanımlanmış “sebe-sonuç” ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.
- e. Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşlarının performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alır.
- f. Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- g. Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- h. Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- i. Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır.

EFQM modeli, sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmak için birden fazla yaklaşımın olduğunu kabul eden, alışlagelmiş bir çerçevenin dışında bir yapıdır (Davies, 2004: 17).

### **2.1.1.2. Müşteriler İçin Değer Katma**

Bu temel kavram, ürün ya da hizmetin kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşterilerin beklenti ve gereksinimlerine odaklanmayı ifade etmektedir. Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar (EFQM Tanıtım Kitaplığı, 2018: 4).

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.

- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir.

Müşteri memnuniyeti son yılların en önemli stratejik görevlerinden birisidir. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşterilerini ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılığın amacı ise müşteriyi memnun ederek işletmenin devamlılığını sağlamaktır (Küçük, 2018: 29).

### **2.1.1.3. Vizyoner, İlham Veren ve Bütünsel Liderlik**

Organizasyonlarda, liderlerin davranışları, çalışanların belli amaç ve birlik doğrultusunda mükemmelliğe erişmeleri için bir ortam oluşturur (Kalder, 2010: 7). Mükemmel kuruluşlar da geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahip olmalıdır. Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri aşağıdaki nitelikleri taşımaktadır. (EFQM Tanıtım Kitabı, <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>, 2018: 6);

- a. Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.

- b. Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- c. Açık bir yön ve stratejik odak belirler; bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun Misyon, Vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- d. Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- e. Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunu farkındadır.
- f. Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- g. Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.

Daha spesifik olarak, “liderlik” kavramı, bir kuruluş liderinin organizasyon için yönelimi, temel kalite hedeflerini, kaynakların tahsis edilmesini ve kuruluşun geleceğine dair net bir vizyon oluşturma gerektğini ileri sürmektedir (Kafetzopoulos ve Gotzamani, 2018: 3).

#### **2.1.1.4. Çeviklikle Yönetim**

Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir (Taşkın, 2012: 36). Bu temel kavram 2013 revizesi öncesinde “Süreçlerle Yönetim” olarak açıklandıktan sonra yeni ve genişletilmiş tanımı ile “Çeviklikle Yönetim” olarak yayınlanmıştır.

Kuruluşların, birbiri ile ilişkili tüm etkinliklerin anlaşıldığı, sistemli bir biçimde yönetildiği, planlanan eylemleri ve iyileşmeleri ilgilendiren kararların paydaşların görüşlerini de kapsayan güvenilir bilgilere dayalı olarak alınması

durumunda, kuruluşlar en iyi performanslarını sergilemektedir (Candeğer, 2008: 9). Çeviklikle yönetilen mükemmel kuruluşlar (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 7):

- a. Mükemmeliyeti hedefleyen kuruluşlar, fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır.
- b. Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.
- c. Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- d. Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- e. Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.
- f. Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- g. Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- h. Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

Süreç kriteri, müşteriler ve diğer paydaşlar için giderek daha fazla değer üretebilmek amacıyla, kuruluşun tüm kilit işleyişlerini değerlendirmeyi kapsamaktadır (Calvo-Mora, Dominguez ve Criado, 2017: 1266).

#### **2.1.1.5. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 7):

- a. Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar.
- b. Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar.
- c. Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkilendirir.
- d. 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş / yaşam dengesini kurabilmelerini sağlar.
- e. Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.
- f. Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- g. Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- h. Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirir, çabalarını ve başarılarını takdir eder.
- i. Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.

Sürdürülebilir gelişimin temel özelliklerinden biri, insan odaklı bir sistem olması gerektiğidir, burada asıl amaç, herkesin geliştirme projelerine küçük katkılar ile sürekli katılımını sağlamaktır (Jurburg vd, 2016: 1470).

#### **2.1.1.6. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma**

Mükemmellik, yalnızca standartların uygulandığı sisteme meydan okuyarak, yenilik ve sürekli öğrenme yoluyla değişimi gerçekleştirmektir. Bu temel kavramda mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır. Uygulamada, mükemmel kuruluşlar (EFQM, <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>: 2018):

- a. İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- b. Yaratıcılık, inovasyon ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları kurar ve yönetir.
- c. Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyon yapısına ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- d. Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.
- e. Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- f. En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir, uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.
- g. Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

Mükemmel kuruluşlar; sadece çalışanlarını değil tüm paydaşlarının da yaratıcılıklarını tetikleyerek, sürekli bir inovasyon içinde olmalarını sağlar. İç ve dış müşterilerinden gelen geribildirimler doğrultusunda, inovasyon için fırsatları belirler, amaçlarını ve hedeflerini bu fırsatlara ulaşmak üzere şekillendirir ve stratejik olarak yaratıcılığı geliştirmeye yönelik adımlar atarlar (Taşkın, 2012: 38).

#### **2.1.1.7. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme**

“İşbirliklerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi” olarak adlandırılan bu mükemmeliyet kavramı, EFQM Modeli 2013 revizesi ile “Kurumsal Yeteneklerin Geliştirilmesi” olarak yenilenmiştir. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla oluşturulabilir. Mükemmel kuruluşlar, organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir (Kalder EFQM Kitapçığı, 2013: 8):

- a. Mevcut ve potansiyel kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- b. Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- c. Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.
- d. Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar.
- e. Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile birlikte güven ve açıklık kültürü yaratır.
- f. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- g. Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar.

Mevcut iş ortamında, kaynakların ana tedarikçileri ve diğer ortaklarla ilişkilerin yönetimi, herhangi bir kuruluşun stratejisinin kilit unsurlarından biridir (Calvo-Mora, Suarez ve Roldan, 2015: 534).

#### **2.1.1.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma**

Kuruluşun uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır. İşletmenin sosyal sorumluluk bilincinde olması işletmenin saygınlığını artıracak, performansını yükseltecek, değerini artıracak, toplum bilinci, güvenlik ve başkalarına ve kendine güvenin oluşmasını sağlayacaktır (Şimşek, 2007: 39). Mükemmel kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 5):

- a. Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- b. Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.
- c. Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değeri zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder.
- d. Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken “İnsan, Dünya ve Kazanç” kavramlarını dikkate alır.
- e. Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.
- f. Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.
- g. Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini toplam yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.
- h. Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- i. Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

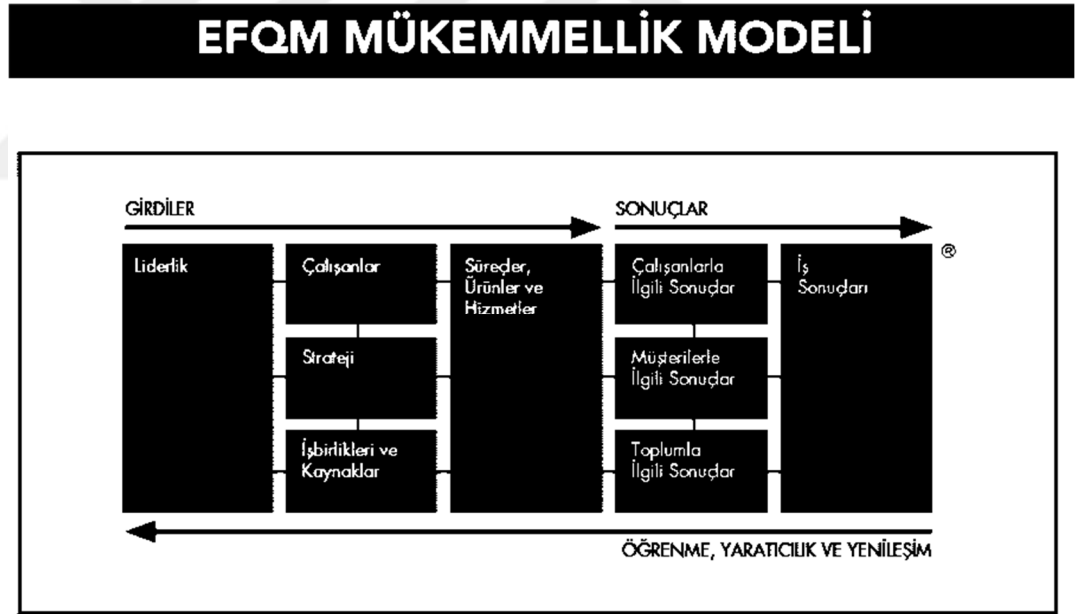
Mevcut EFQM Mükemmellik Modeli, birçok ülkede farklı boyut ve türdeki organizasyonlarda başarıyla uygulanan genel yönetim terminolojisini içermektedir (Liu ve Ko, 2018: 1580). EFQM modelinin temel sekiz kavramının açıklanmasından sonra aşağıdaki başlıkta modelin girdi ve çıktı kriterleri açıklanmaktadır.

### 2.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kriterleri

EFQM mükemmellik modeli, kuruluşlardaki iyileştirme için güçlü yönleri ve alanları belirlemek için kullanılabilecek tanıdık bir iş mükemmelliği çerçevesidir (Bolboli ve Reiche, 2015: 382).

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir (Kalder, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>, 2015).

Şekil.3: EFQM Modeli Kriterleri



Kaynak: EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 9.

Modelin önerdiği kriterler, belirli bir organizasyonun mükemmelliği elde etmek için takip ettiği ilerleme derecesinin gösterge unsurlarını temsil eder (Suarez, Calvo-Mora ve Roldan, 2015: 533). Şekil 3’de gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriterden oluşmaktadır ve bunların beşi “girdi” kriterlerini, dördü “sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve

bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” “girdiler” den kaynaklanır ve “girdiler” “sonuçlar” dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir (Kalder EFQM Kitapçığı, 2013: 9).

Sürdürülebilir bir başarı için bir organizasyonda öncelikli ihtiyaç güçlü bir liderlik ve stratejik yönlendirme olmaktadır. Organizasyon çalışanlarını, hissedarlarını ve süreçlerini büyütüp geliştirerek katma değerli ürün ve servisleri tüketicilerine ulaştırmaya ihtiyaç duyarlar. EFQM mükemmellik modelinde bu ihtiyaçla “Girdiler” olarak tanımlanmıştır. Eğer doğru girdiler etkili bir şekilde uygulanabilirse, bir organizasyon kendi hedeflediği ve hissedarlarının beklediği “Sonuçlar” ı gerçekleştirebilir (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 9).

Modeli oluşturan dokuz ana kriter, aynı zamanda güçlü bir neden-sonuç ilişkisini temsil etmektedir. Girdi kriterleri, bir örgütün yapısı ve araçlarını, sonuç kriterleri ise, örgütün performans yönlerini kapsamaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2010: 1229).

Organizasyonun mükemmelliğe doğru gelişimini değerlendiren her bir ana kriterin farklı sayılarda olmakla birlikte toplam 32 alt kriterleri bulunmaktadır. Bunlar kuralcı ya da şirketlere özgü değildir. Aksine, temel bakış açısı modelin global, sistematik ve açık yaklaşımli olmasıdır. Kriter, alt kriter ve gelişim alanlarının genel yapısı, mükemmeliyete ulaşmak isteyen organizasyonların sürdürülebilir gelişiminde esastır (Castilla ve Ruiz, 2008: 134).

EFQM mükemmellik modeli kriterleri, kuruluşlarda toplam kalite yönetimine ait pek çok pratik uygulamanın teşvik edilmesi ve geliştirilmesi için bir çerçeve sağlamaktadır (Savic ve diğerleri, 2014: 16).

#### **2.1.2.1. Liderlik**

EFQM mükemmellik modelinin sol tarafında yer alan girdiler, şirketin stratejisini nasıl uygulayacağı ve geliştireceği konusunda rehberlik eder. Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak

biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 10).

Organizasyonun geleceği açısından mükemmeliyet kültürünün oluşturulması için yönetimin girişimci bir yaklaşım göstermelidir (Castilla ve Ruiz, 2008: 137). Liderler, kuruluştaki kalite kültürünün tanımını yapmalı ve kültürel gelişim faaliyetlerine dahil olmalıdır. Kaliteyi destekleyen ve kalıcı olarak pekişmesini sağlayan bir liderlik algısı, tüm çalışanlar için bir örnek teşkil edecek ve bu belirtiler organizasyonu başarıya taşıyacaktır (Uygur ve Sümerli, 2013: 987).

Liderlik, kendi içinde dört alt kriterden oluşur (Aydoğdu, 2011: 23);

- 1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
- 1b. Liderler işletmenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- 1c. Liderler dış paydaşlar (müşteriler, işbirliği yapılan işletmeler ve toplum temsilcileri) ile ilişkileri yürütürler.
- 1d. Liderler kurumun çalışanlarını motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.

EFQM Mükemmellik Modelindeki kriterlerden biri liderliktir. Mükemmel liderler

işletmelerinin misyonuna ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu liderler sürdürülebilir başarı için gerekli olan değerleri ve sistemleri belirleyip geliştirmekte ve bu değer ve sistemleri faaliyetler aracılığıyla uygulamaktadır (İplik, Topsakal ve İplik, 2015: 19).

#### **2.1.2.2. Politika ve Strateji**

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler.

Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 12).

EFQM modelinde çalışma stratejisi, kuruluşun bugün ve gelecekte ulaşmak istediği sonuçları elde edebilmek için planlar ve yaklaşımlarla bağlantılı olarak geliştirilir (Bolboli ve Reiche, 2015: 386). Strateji kriteri incelenirken dört alt kriter göz önünde bulundurulur (Aydoğdu, 2011: 25):

- 2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
- 2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
- 2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
- 2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Bu kriterde şirketlerin uzun dönem stratejilerini nasıl düzenlediği denetlenmektedir. Buna ek olarak, stratejinin nasıl değerlendirildiğini ve planlara ve pratik eyleme nasıl çevrildiği incelenir (Tuominen, 2012: 35).

### **2.1.2.3. Çalışanlar**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, onların katılımını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmasına olanak verir (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 13).

Bu kriter kuruluşun tüm işgücünü sonuçlara ulaşma ve kuruluş içinde iyileşmeyi gerçekleştirme yönünde nasıl geliştirdiğini ve onları bu süreçlere nasıl kattığını inceler. Doğru insanların seçilip işe alınması, çalışanların bilgi birikimi, beceri ve yetkinliklerinin kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik

gereksinimlerine, uygun ve uyumlu hale getirilmesi ve zenginleştirilmesi ile ilgilenir (Seyran, 2002: 30).

Mükemmeliyeti hedefleyen bir organizasyonlar, çalışanlarının refahından sorumludur. Etik değerler insan kaynakları yönetiminde mutlaka yer almalıdır. Bireysel ve profesyonel gelişim sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda, şeffaf, dürüst, karşılıklı güven ve katılıma dayalı bir örgüt iklimi anlamına gelmektedir (Castillo ve Ruiz, 2008: 146). Çalışanlar kriteri kapsamında beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Aydoğdu, 2011; 28);

- 3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- 3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- 3c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- 3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
- 3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

İş mükemmelliyeti, daha iyi ve mükemmel müşteri hizmeti sunmak için kaliteli bir sistem oluşturmak temel işlevsel süreçler geliştirmek, en iyi olmak ve insanların performans göstermelerini sağlamak gibi temel stratejik konularla ilgili uzun vadeli bir süreç olarak kabul edilir (Jaeger, 2017: 2).

#### **2.1.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar**

İşbirliği ve kaynakların kontrol edilmesi kriteri, binaların, ekipmanların ve materyal kaynakları yönetiminin ne derece etkin yapıldı yapılmadığını kontrol edilmesi anlamına gelir ve son derece önem taşımaktadır. Mükemmel kuruluşlar kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin verimli bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 14).

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Kalder, 2010: 17);

- 4a. Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.
- 4b. Finansal kaynaklar yönetilir.
- 4c. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- 4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- 4e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

### 2.1.2.5. Süreçler

Modelin beşinci ölçütü olan süreçler ölçütünde, süreçlerin nasıl planlandığı, hangi yollarla geliştirildiği, nasıl yönetildiği ve süreçlerin hangi yollarla müşteriler için katma değer yaratan ürünlere ve hizmetlere dönüştürüldüğü sorgulanmaktadır. Mükemmel kuruluşlar, müşteriler ve diğer paydaşlar için artan değeri oluşturabilmek ve tam tatmini sağlamak için süreçlerini tasarlar, yönetir ve geliştirirler. Süreçler, kriteri aşağıdaki beş alt kriterden oluşmaktadır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 16);

- 5a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
- 5b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla, gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak, iyileştirilir.
- 5c. Ürün ve hizmetler, müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
- 5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
- 5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir. Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyet anketleri gibi geri bildirim araçlarından yararlanılması, yeni ürün ve hizmetlerin müşterilerle ve işbirliği yapan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi, teknolojinin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut etkisinin anlaşılması, rekabet gücü olan ürün ve

hizmetler geliştirmek için hem kuruluşta çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerin, yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması önemlidir (Emanet, 2007: 74).

#### **2.1.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

EFQM modeli sağ tarafında yer alan sonuçlar toplam dört kriterde incelenir. Bu sonuçlar kuruluşların stratejik hedeflerini başarma durumlarını ve ne derece gerçekteşirdiğini gösterir. Mükemmel kuruluşlar, müşterileriyle ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarırlar (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 17). EFQM modeline göre müşterilerle ilgili sonuçlar, algılarının değerlendirilmesi veya performans göstergeleri kullanılmasıyla ölçülebilir (Castilla ve Ruiz, 2008: 147).

Mükemmel organizasyonlarda müşteri gruplarının deneyim, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için sonuçlar iki bölüme ayrılır (Tuominen, 2013: 105):

- 6a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Genel imaj (iletişim, esneklik, adil olma, nezaket, erişilebilirlik)
- ✓ Ürün ve Hizmetler (kalite, değer, güvenilirlik, yenilik, teslimat, sunum)
- ✓ Hizmet/Ürünün Sunumu Sonrası Destek (şikayetleri ele alma, yanıt verme süresi, teknik destek)
- ✓ Müşteri Sadakati (hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi, tavsiye etme eğilimi)

- 6b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler, kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla

kullandığı iç ölçümlerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Genel İmaj (alınan ödül sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma)
- ✓ Ürün ve Hizmetler (rekabet gücü, kusur ve hata oranları, müşteri odaklı amaçlara yönelik performans, şikayetler, lojistik göstergeler)
- ✓ Satış ve Satış Sonrası Destek (şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı)
- ✓ Müşteri Sadakati (ilişkinin sürekliliği, öneriler, tercih edilme sıklığı, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler)

#### **2.1.2.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarırlar (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 18). Girdi kriterlerinden üçüncüsü olan “Çalışanlar” için yapılan eylemlerin değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Çalışanlar ile ilgili yapılan uygulamalar incelenir; beklenti ve tatminleri ölçölüp değerlendirilir. Bu kriter, çalışanların algılarının ölçülmesi veya performans göstergeleri ile değerlendirilir (Castillo ve Cruz: 2008: 149).

Modelde belirli müşteri gruplarının deneyim ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak için sonuçlar algılama ve performans göstergeleri olarak iki bölüme ayrılır (Tuominen. 2012: 111):

##### **• 7a. Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler çalışanların kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir. Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Motivasyon (kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme fırsatı, performans değerlendirme, eğitim)
- ✓ Tatmin (çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma, kuruluşun çevre politikası, çalışma ortamı)

- 7b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- a. Başarılar (yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları)
- b. Motivasyon ve Katılım (öneri sistemlerine katılım, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları)
- c. Tatmin (devamsızlık, iş kazaları düzeyi, şikayetler, personel devir oranları, ücret dışı haklardan yararlanma, kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma.)
- d. Kurum Tarafından Çalışanlara Sağlanan Hizmetler (çalışanların idari işlerinde doğruluk, iletişimin etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi)

#### **2.1.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar, kapsamlı şekilde ölçüm yapar ve içinde bulunduğu toplum için önemli olan sonuçları gerçekleştirirler (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 19). Mükemmel insanlar, toplumdaki ilgili paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya beklentilerini aşan olağanüstü sonuçlar elde eder ve onları sürdürür (Jaeger, 2017: 8). Toplumla ilgili sonuçlar kriterinde, kuruluşun içinde bulunduğu toplumu etkileyen etkinlikleri, toplumun kuruluşun etkinliklerine dönük algılanmalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği algılama ölçümleri ile performans göstergelerini sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 28).

Bu noktada, EFQM mükemmellik modeli için “toplum”un, paydaşların, müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların haricinde, kuruluşla bir şekilde ilgilenen taraflar olacağını vurgulamak gerekir. Toplum kriteri dahilinde 2 alt kriter vardır bunlar algı ölçümleri ile kuruluşun sosyal etkisini nasıl geliştirileceğini belirten ve

ayrıntılıdır performans göstergeleridir (Calvo-Mora, Dominguez ve Criado, 2018: 1265):

- 8a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler toplumun kurum hakkındaki algılarını anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir. Toplum algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- ✓ Toplumsal Sorumluluk Sahibi Bir Kurum Olarak Performans (toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler)
- ✓ Faaliyetlerini Yürüttüğü Yerdeki Topluma Katılım (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri)
- ✓ Kurumun Faaliyetleri ve/veya Ürün Ömrü Süresince Ortaya Çıkan Rahatsızlık ve Zararların Azaltılması ve Önlenmesine Yönelik Çalışmalar (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler, güvenlik, kirlilik ve zehirli atıklar)

- 8b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Topluma ilişkin performans göstergeleri kurumun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir:

- ✓ İstihdam Düzeylerindeki Değişiklerin Ele Alınması
- ✓ Basında yer alma
- ✓ Yetkili ve resme kurumlarda ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni),
- ✓ Kazanılan Unvan ve Ödüller (Toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı)

### 2.1.2.9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar, kendi politika ve stratejilerinin temel unsurları ile ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarırlar (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 20). Mükemmel insanlar, paydaşlarının yanı sıra kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan olağanüstü sonuçlar elde eder ve sürdürür (Jaeger, 2017: 9). Modelde yer alan dokuzuncu ve son ölçüt olan temel performans sonuçları ölçütünde, kuruluşun elde ettiği finansal ve finansal olmayan sonuçların, kuruluşun amaçlarıyla hangi ölçüde tutarlı olduğu ile kuruluşun performansını izlemek ve iyileştirmek amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 29). Organizasyonun mevcut ve gelecekteki performansının müşteriler ve paydaşlar açısından ölçümü iki alt kriterde değerlendirilir (Belvedere, Grando ve Legenvre, 2016: 19):

- 9a. Temel Performans Sonuçları

İşletmenin amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı, işletme tarafından planlanmış olup aşağıdaki çıktıları içeren temel sonuçlardır:

- ✓ Finansal Sonuçlar (bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, gelirler, yatırımların getirisi, bütçe fazlaları/ fon yaratma/kar)
- ✓ Finansal Olmayan Sonuçlar (pazar payı, iş hacimleri, satış miktarı gibi büyüklükler, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa ile tanımlanan ve diğer kurulusal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk)

- 9b. Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir. Temel performans göstergeleri kurumun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerir:

- ✓ Süreçler (performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri, hata oranları, olgunluk, üretkenlik, pazara sunma süresi)

- ✓ Dış kaynaklar (tedarikçi performansı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer)
- ✓ Finansal (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, kredi notu)
- ✓ Bina, Donanım ve Malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yardımcı kaynakların tüketimi, yararlanma)
- ✓ Teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım sayısı)
- ✓ Bilgi ve bilgi birikimi (erişilebilirlik, bütünsellik, uygunluk, zamanında hazır olma, bilginin paylaşılması ve kullanımı entelektüel birikimin değeri)

Şirketin amacına bağlı olarak, ölçümler finansal sonuçlara, bütçeye karşı performans çıktılarına, sunulan önemli ürün ve hizmetlerin hacmi ve temel süreç sonuçlarına odaklanabilir (Tuominen, 2012: 124).

Kuralcı bir çerçeveye dayanmayan EFQM mükemmellik modelinin yukarıda belirtilen dokuz kriterinde kuruluşun mükemmellik yolunda ilerlemesini değerlendirmek için rehberlik eden noktalar yer almaktadır. Bunların birçoğu doğrudan EFQM modeli temel kavramlarıyla bağlantılıdır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 21).

## **2.2. RADAR UYGULAMASI**

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 22).

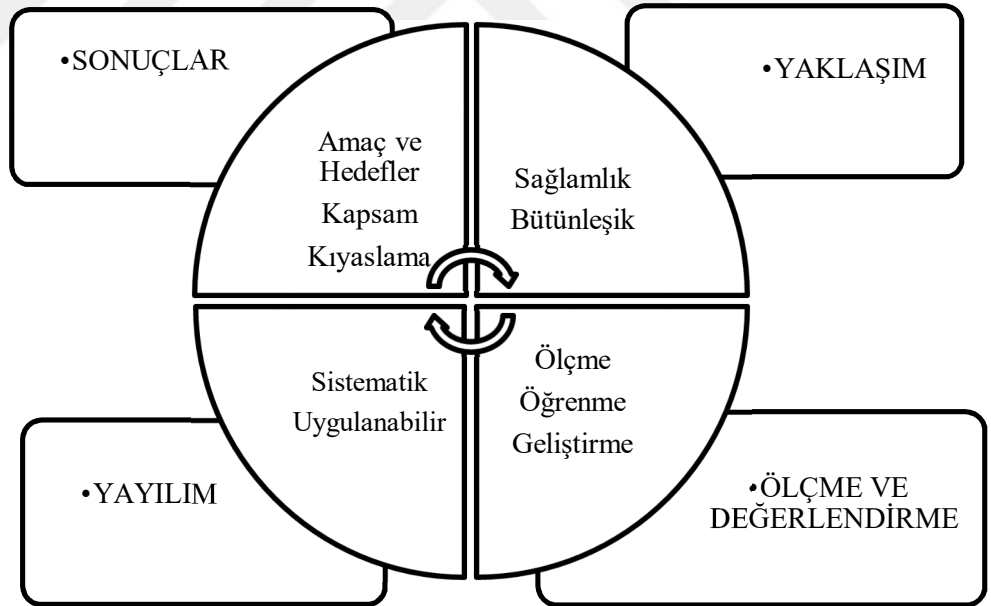
1999 yılından bu yana EFQM Mükemmellik Modeli içerisinde bir değerlendirme metodu olarak RADAR puanlama matrisi kullanılmaktadır (Mariscal, Herrero ve Otero, 2012: 1240).

RADAR, planlamanın bir bölümü olan sonuçların seçilmesini, bu sonuçları gerçekleştirmek için stratejik planlamaları meydana getirmek, ortaya çıkan sonuçların takibini ve geliştirilmesini göz önünde bulundurmaktır. EFQM'

un bütün aşamalarında ve kriterlerinde denge görevindedir (Kabul, 2016: 49). Son derece basit ama güçlü bir yönetim aracı olan RADAR, bir kuruluşun aşağıdaki sorularına yanıt bulmaktadır (Kalder Tanıtım Kitabı, 2013: 22):

- Neyi başarmak istiyoruz? (İşletme stratejisinin bir parçası olarak ulaşılmak istenen Sonuçların açıkça belirlenmesi.)
- Nasıl başarmayı planlıyoruz? (Şimdiki ve gelecekte ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirleyen bir plan ve gelişim Yaklaşımları setinin belirlenmesi.)
- Nasıl/Nerede ve Ne Zaman uygulayacağız? (Uygulama adımlarının ve aksiyonlarının organize edilmesi, yayılması.)
- Nasıl Ölçümleyeceğiz/ Neler öğrendik ve neler geliştirebiliriz? (Sonuçlara ne derece ulaştığımızın izlenmesi ve iyileştirme adımlarının belirlenmesi.)

Şekil 4. EFQM Modeli RADAR Uygulaması.



Kaynak: Kalder Tanıtım Kitabı, 2010: 16.

RADAR uygulaması, kurumsal performans ve değerlendirilmesinde EFQM mükemmellik modeli içinde kullanılmaktadır. Dolayısıyla, mükemmellik modeli metodolojisinin ayrılmaz bir parçasıdır. RADAR, bir kuruluşun performansını

sorgulamak için yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır (Sokovic, Pavletic ve Pipan, 2010: 479).

### **2.2.1. RADAR Uygulamasının Faydaları**

Radar uygulaması, kuruluşların stratejisinin bir parçası olarak, elde etmeyi hedeflediği sonuçları belirlemeye, bugün ve gelecekte gerekli sonuçları vermek için entegre yaklaşımları planlama ve geliştirmeye, yaklaşımların yapılandırılmış bir şekilde uygulanmasına ve son olarak elde edilen sonuçların, devam eden öğrenme faaliyetlerinin izlenmesi ve analiz edilerek değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine ihtiyaç duymaktadır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 22).

Bir organizasyonun iş mükemmeliyetini gerçekleştirmesi ve koruması açısından tüm çalışanların sürece dahil edilerek uygulama fırsatını veren RADAR ile, etkili bir başarı çıktısı elde edilmektedir.

Kuruluş tarafından elde edilmesi gereken sonuçlara odaklanmak ve öncelikle yapılması gerekenlerin ne olduğunu belirlemek her şeyden önce gelir. Bu yüzden açık bir politika ve sağlam temelli bir strateji yayınlanması gerekmektedir. Bu öngörülen sonuçlar, finansal ve operasyonel performansın yanı sıra tüm paydaşların algılarını da kapsamaları yönünden yarar sağlar (Meyer, 2010: 17).

RADAR uygulamasının bileşenleri; dengeli sonuçlara ulaşmak, katma değerli müşteri memnuniyeti sağlamak ve sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak gibi tüm iş prosedürlerinin temelini oluşturan konularda organizasyona rehberlik etmektedir (Gechevski, Mitrevska ve Chaloska, 2016: 118).

EFQM'e göre RADAR uygulaması, EFQM içeriğinin başarılı bir şekilde uygulanması açısından kilit bir rol oynamaktadır. Bu nedenle eylemler sürdürülürken bu mantık sürekli göz önünde bulundurulmalıdır (Bolboli ve Reiche, 2015: 384).

Bir yönetim sistemi oluşturmak; EFQM modelinin alt kriterleri ile ilişkili Radar bileşenleri düşünmeyi teşvik etmek için kullanılabilir. Radar uygulamasının unsurları, elde edilen sonuçlar, uygulanan yaklaşımlar, nasıl yayıldıkları ve yaklaşımların etkinliğini ve bunların yayılmasının yanı sıra öğrenme ve iyileştirme konusundaki önlemlerini ve öğrenme ve iyileştirme ile ilgili değerlendirilmesi gereken

sorulara kuruluşu hızla yönlendirir ve bir yönetim sistemi oluşturulmasına yardımcı olur (Ghafarian ve Daraei, 2016: 45).

RADAR mantığı, EFQM mükemmellik modelini kullanarak bir kuruluşun performansını sorgulamak için yapılandırılmış bir yaklaşım sunar. Ayrıca, Avrupa Mükemmellik Ödülü'nün veya diğer değerlendirme programlarının arkasındaki puanlama mekanizmasını da destekleyerek, bir kuruluştaki değişime öncülük eder ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur (Sokovic vd., 2010: 479).

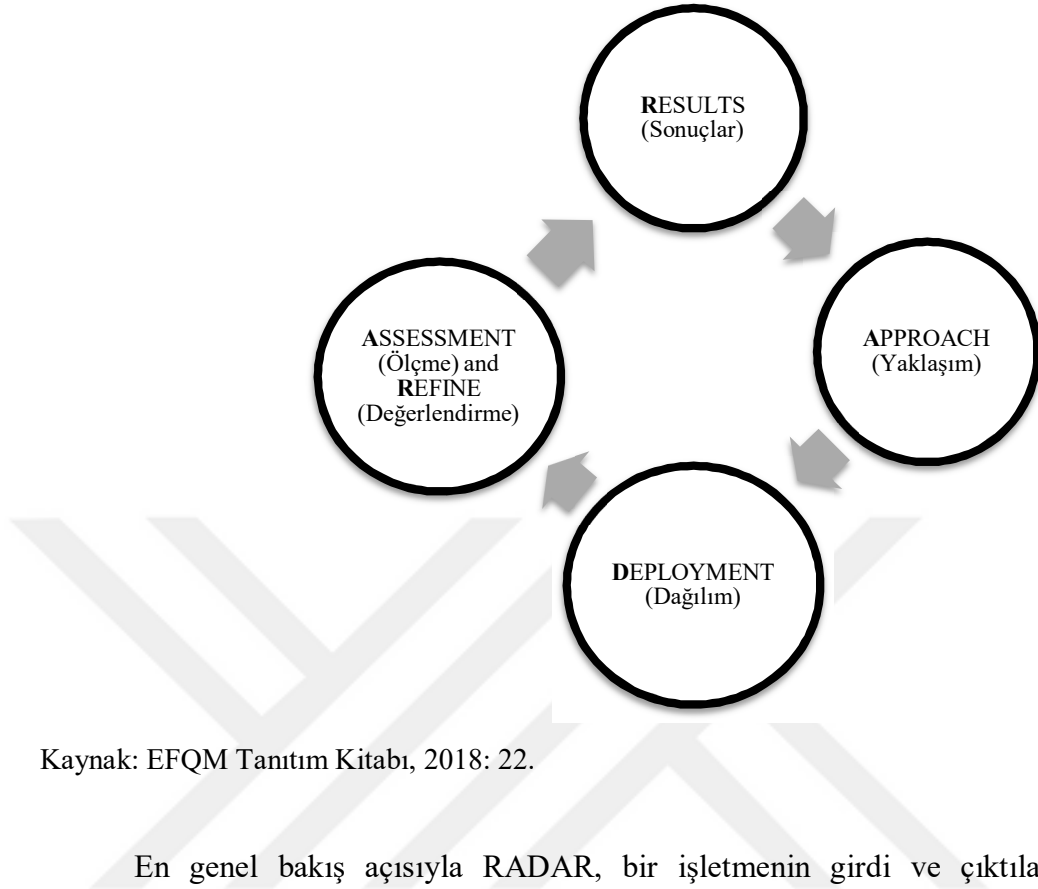
Sonuç olarak RADAR uygulamasının, çabaların sürekli ve kesin olması, ölçümlerin zamanında ve uygun olması ve öğrenme fırsatlarının gözden kaçırılmaması için istenen sonuçları elde etme potansiyeline sahip zahmetli bir süreç olduğu görülebilir. Bununla birlikte, RADAR mantığını EFQM Mükemmellik Modelinin temel dokuz kriterine uygulamak, en kolaydan başlayarak mantıklı bir uygulama yaklaşımı gerektiren ve en iyiye ulaştıran titiz bir egzersizdir (Davies, 2004: 25).

### **2.2.2. RADAR Uygulamasının Süreci**

RADAR kelimesini oluşturan harflerin İngilizce kısaltması, EFQM Mükemmellik Modelinin işletmelerde nasıl uygulandığının farklı boyutlarını ifade etmektedir: Sonuçlar (Results), Yaklaşım (Approach), Yayılım (Deployment), Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assessment and Refine). Bu güçlü döngü ile sürdürülebilir mükemmeliyeti hedefleyen işletmeler, çalışmalarını ve iş sonuçlarını geliştirebilme fırsatını yakalamaktadır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 23).

Bir önceki bölümde PDCA(Plan-Do-Check-Act) döngüsünde aktarıldığı gibi, RADAR uygulaması da sürekliliği esas alan bir yöntemdir ve mükemmellik modelinin değerlendirme aracı olarak kuruluşlara rehberlik etmektedir.

**Şekil.5:** RADAR Uygulaması.



Kaynak: EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 22.

En genel bakış açısıyla RADAR, bir işletmenin girdi ve çıktılarını alt boyutları ile değerlendirme imkânı sunmaktadır. RADAR Mantığı ile işletme stratejisinin bir parçası olarak gereken sonuçlar belirlenir, gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlanır, uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımlar işletme bütününe yayılarak son aşamada, elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine dayanarak değerlendirilir ve iyileştirilir (Bolboli ve Reiche: 2015: 386). RADAR uygulaması sürecinin bir sonuç belirleme aşamasıyla başladığı, bu sonuçlara göre birtakım yaklaşımların planlanıp geliştirildiği, söz konusu yaklaşımların belirgin bir şekilde dağıtımının yapıldığı ve nihai sonuçlara ulaşıldığında bu yaklaşımların gözden geçirilip değerlendirildiği bir süreç vasıtasıyla uygulandığı söylenebilir (Sepetçioğlu, 2013: 63).

#### **2.2.2.1. Sonuçlar (Results)**

Bir organizasyonun neyi başarmak istediğini tanımlar. Mükemmel organizasyonlarda sonuçlar, iyi sürdürülen bir performansı ve pozitif trendi

gösterecektir. Yaklaşımdan kaynaklanan sonuçlara ulaşmak, performansı kıyaslayabilmeyi ve sonuçlara ulaşma derecesini yorumlayabilmeyi sağlar (Castilla ve Ruiz, 2008: 134). Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluştaki sonuçlar her zaman pozitif eğilim ve / veya iyi bir performans göstermelidir; hedefler uygun ve ulaşılabilir olmalıdır; diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı; Tüm sonuçlar yaklaşımdan ortaya çıkmalıdır (Uygur ve Sümerli, 2013: 983).

#### **2.2.2.2. Yaklaşım (Approach)**

Bu aşamada işletmenin ne yapmak istediği ve ne gerekçe ile yapmak istediği planlanır. Mükemmel bir organizasyonda yaklaşımlar, açık olarak belirtilmiş, süreçleri tanımlı ve yatırımcıya yol gösterecek netlikte ifadelerden oluşmaktadır. Her bir yaklaşım, birbirine destek olacak ve şirketin stratejisine entegre olacak belirtilmelidir (KALDER, 2012: 14). Bir kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunun nedenlerini içerir. Yaklaşımın net bir mantığı olup olmadığı, iyi tanımlanmış ve gelişmiş süreçler içerip içermediği ve paydaş ihtiyaçlarına yönelik net bir yönelim, tanımlanmış politika ve stratejiye dayanıp dayanmadığı bu aşamada analiz edilir (Suarez, Calvo Mora ve Roldan, 2016: 536).

#### **2.2.2.3. Yayılım (Deployment)**

Organizasyonlarda belirlenen yaklaşım ve planların nasıl organize edileceği ve işletme geneline yayılacağı belirlenmelidir. Mükemmeliyet Modelini kullanan organizasyonlarda planlamalar için ilgili tüm birimlerde sistemli bir şekilde uygulanmalı ve aksiyon listeleri oluşturulmalıdır (Mariscal, Herrero ve Otero, 2012: 1240). “İnsanların gelişimi ve katılımı” açıklayan sürecinde, mükemmel organizasyonların kendilerini oluşturanların entelektüel sermayesinin artan önemini nasıl tanıdığını ve bilgilerini tüm organizasyonun yararı için nasıl kullandığı açıkça ifade edilmelidir (Calvo Mora, Garcia ve Cristobal, 2014: 1640).

#### **2.2.2.4. Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assessment & Refine)**

Belirlenen yaklaşım ve yayılımların ne derece başarıya ulaştığının gözden geçirilmesi ve gelecekteki stratejiye referans bilgi sunmaktadır. Yapılan analiz ve görüntüleme ile hangi adımların önceliklendirileceği, planlanacağı ve

geliştirileceğine karar verilir. Mükemmel bir organizasyonda bu bilgiler sürdürülebilir öğrenmenin de gelişmesini sağlar (Suarez, Calvo-Mora ve Roldan, 2016: 536).

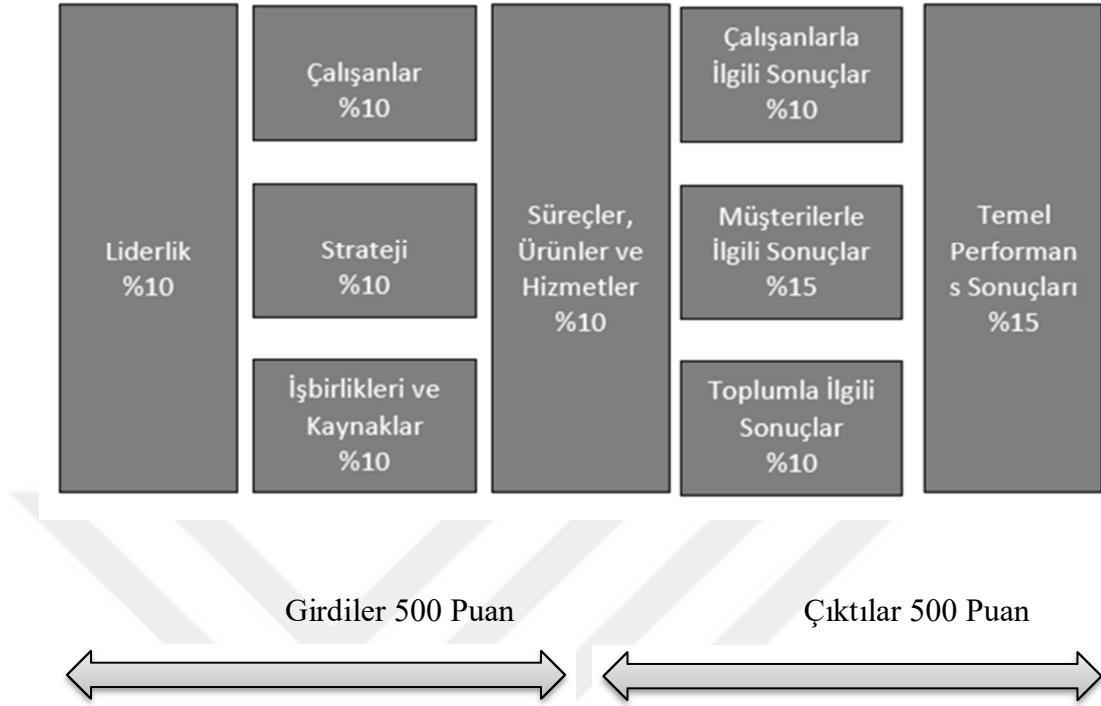
### **2.2.3. RADAR Uygulaması Değerlendirme Sistemi**

RADAR uygulaması puanlama matrisi Avrupa Kalite Ödülü Başvurularını değerlendirmek amacıyla hazırlanan bir değerlendirme aracıdır. RADAR, kuruluşa kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

Diğer yandan RADAR uygulaması, EFQM modeline dayanarak öz değerlendirmeyi yapmak için yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır. Yaklaşımlar, Dağılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme unsurları girdiler kriterine uygulanır ve nasıl organizasyon gerçekleştirdiği değerlendirilir. Ulaşılmak istenen sonuçlar ögesi, sonuç ölçütünü değerlendirmek ve kuruluşun çabaları sonucunda ne elde ettiğini analiz etmek için kullanılır (Calvo Mora, Dominguez, Criado, 2017: 1264).

RADAR puanlama matrisi, EFQM Mükemmellik Modeline karşı öz değerlendirmede verileri puanlamak için kullanılan gelişmiş bir yöntemdir. Bir organizasyon RADAR puanlama matrisini kullandığında, puanlamanın hesaplanması için iş mükemmellik modelinin 9 kriterinin her birine belirli oranlarda ağırlıklar verilmektedir (Kalder Tanıtım Kitabı, 2013: 19).

**Şekil 6.** EFQM Mükemmellik Modeli Puanlama Yöntemi.



Kaynak: EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 26.

RADAR kullanılarak yapılan puanlamanın temel prensibi şudur: bir kuruluşun performansı zaman içinde iyileştikçe Modeldeki puanı yükselir. Mevcut puanların %50'si girdiler, %50'si de sonuçlara dağıtılır. Buradaki amaç kuruluşun bu performansı gelecekte de sürdürebilmesini sağlamaktır (Bekar, 2015: 40). EFQM modeli girdileri birbirleriyle ilişkilidir ve “süreçler, ürünler ve hizmetler” kriteri yoluyla sonuçların inovasyonunu doğrudan etkilemektedir (Kafetzopoulos ve Gotzamani, 2018: 15).

RADAR yönteminde EFQM Modelini kullanan her organizasyon kendi öz değerlendirmesini yapabilmeyi amaçlamaktadır. Modelin 9 temel kriteri belli oranlarda puana sahiptir; bunlar genellikle eşit ağırlıklı olarak bölünmüştür. Her bir alt kriter için tablodaki boyutlar ve unsurlar göz önünde bulundurularak 100 üzerinden puanlama yapılır, son olarak toplam puan, özet tablosunda 1000 üzerinden hesaplanır. (KALDER, 2013: 20). Genel olarak, her kriter kısmına bu kriter dahilinde eşit ağırlık verilir; örneğin, Liderlik için 5 kriter bölümünün her biri, kriter 1'e tahsis edilen 100 puanın %20'sine katkıda bulunur. Bunun iki istisnai durumu vardır. Kriter 6a kısmı, tahsis edilen puanların %75'ini alır iken kriter 6b ise %25'ini almaktadır.

Kriter 7a kısmı da tahsis edilen puanların% 75'ini alır iken, kriter 7b ise % 25 puan alır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 26).

EFQM Mükemmellik Modelinin 9 ana kriterinin her birinin daha net anlaşılmasını sağlayan alt kriterleri olduğundan bir önceki bölümde söz edilmiştir. RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa'da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları planlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda öz değerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır (Evren, 2011: 71).

Model açısından bakıldığında, alt kriterleri ile birlikte her bir temel kriter bir diğerini doğrudan ya da direkt olarak etkilemektedir. Buna göre puanlama içerisinde girdilerin alt kriter sayısı 24 ve çıktılarının alt kriter sayısı 8, toplamda 32 kriter bulunmaktadır. Modelin yapısı değerlendirilirken bu alt kriterler, cevaplanması gereken geniş çaplı soruları oluşturacaktır (Uygur ve Sümerli, 2013: 981).

### 2.2.3.1. Girdilerin Değerlendirilmesi

Modelin temel girdilerini oluşturan liderlik, strateji, çalışanlar, iş birliği & kaynaklar ve süreçler kriterleri puanlama matrisinde aşağıdaki boyutlar açısından değerlendirilir (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 24):

**Tablo 1:** Girdilerin Değerlendirilme Boyutları.

| Girdilerin Değerlendirilmesi |                        |                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boyutlar                     | Unsurlar               | Tanım                                                                                                                |
| Yaklaşım                     | Sağlam Temelli         | Yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, ilgili paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır ve süreçleri esas alır. |
|                              | Bütünleşik             | Yaklaşımlar stratejileri destekler ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.                                   |
| Yayılm                       | Uygulama               | Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.                                                                 |
|                              | Yapısalılık            | Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler.                                 |
| Değerle                      | Ölçme                  | Yaklaşımların ve yayılımın etkililiği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.                                         |
|                              | Öğrenme ve Yaratıcılık | Öğrenme ve yaratıcılık faaliyetleri iyileştirme veya yenileşim fırsatlarının                                         |

|                                  |                             |                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ndirme ve<br/>İyileştirme</b> |                             | yaratılması için kullanılır.                                                                                                                                                  |
|                                  | İyileştirme ve<br>Yenileşim | Ölçme, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinin çıktıları; iyileştirmelerin ve yenileşim uygulamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulanması için kullanılır. |

Kaynak: EFQM, 2018: 23.

**Yaklaşım (Sağlam Temelli – Bütünleşik):** Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanan anlaşılır bir temele dayanır; iyi tanımlanmış süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve yaklaşımın paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alır. Puanlamada bütünsel düşünme, yaklaşımı destekleyen bağlantılı süreçlerin tanımlanması, paydaş ihtiyaçları ile ilişkili olmasına ve uygun örneklerle desteklenmiş olmasına dikkat edilmelidir (Selvi, 2013: 49). Ek olarak bütünleşik bir yaklaşım, temelini stratejiden alır ve uygun olan diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir.

**Yayılım (Uygulama – Yapısalılık):** Kuruluşun bir yaklaşımı yaymak için ne yapması gerektiğini içerir. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanır. Sistematik ya da bir diğer ifadeyle yapısal uygulama iyi planlanır, yaklaşıma ve kuruluşa uygun bir biçimde gerçekleştirilir. Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman çerçevesi içinde gerçekleştirilir.

**Değerlendirme ve İyileştirme (Ölçme – Öğrenme – İyileştirme):** Kuruluşun hem yaklaşımı hem de yaklaşımın yayılımını iyileştirmek için ne yapması gerektiğini kapsar. Mükemmel bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımı etkililik ve verimlilik açısından düzenli olarak ölçülür. Öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilir, yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, yeni fikirlerin üretilmesine olanak sağlayan yaratıcılığı ortaya çıkaran mekanizmalar mevcuttur. Ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır.

### 2.2.3.2. Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçlar değerlendirilirken, RADAR matrisinde öncelikle organizasyonun stratejisiyle uyumlu olmaları ve süreçlerin gözden geçirilmesinde ne derece yararlı oldukları gözlemlenmektedir (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 29).

Mükemmellik modeli açısından, sonuçlar kriteri olan; müşteriler, çalışanlar, toplum ve iş sonuçlarının ölçümlerinin olması beklenir. Sonuçların kapsamı ile kalitesine; eğilimler, hedefler, diğer kuruluşlarla karşılaştırmalar ve yaklaşımdan kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakılır ve her biri aynı şekilde değerlendirilir (EFQM, 2010: 239).

**Tablo 2:** Sonuçların Değerlendirilme Boyutları

| Sonuçların Değerlendirilmesi |                  |                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boyutlar                     | UNSURLAR         | Tanım                                                                                                                                                                                                         |
| Yaklaşım                     | Kapsam ve İlgi   | Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır. Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansını gösterir. |
|                              | Bütünsellik      | Sonuçlar zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğrudur.                                                                                                                                                       |
|                              | Kırılım          | Sonuçlar uygun biçimde kırımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler için kullanılır                                                                                                                             |
| Performans                   | Eğilimler        | En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve/veya iyi performans sürdürülür.                                                                                                                                     |
|                              | Hedefler         | Stratejik amaçlar doğrultusunda temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.                                                                                                       |
|                              | Karşılaştırmalar | Temel sonuçlar için stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile                                                                                                                                            |

|  |              |                                                                                                                            |
|--|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |              | karşılaştırmalar bulunmakta ve sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır.                                 |
|  | Güvenilirlik | Belirlenmiş sebep-sonuç ilişkilerine dayalı olarak, performans düzeylerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven verir. |

Kaynak: EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 27.

Kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösteren sonuçlar, girdilerden kaynaklanır ve sonuç değerlendirme tablosu müşteri ile ilgili sonuçlar, çalışanlar ile ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve işle ilgili sonuçlar olmak üzere toplam dört sonuç kriteri analizini desteklemek amacıyla aşağıdaki boyutlar açısından incelenerek kullanılır (EFQM Tanıtım Kitabı, 2018: 29):

**İlgi ve Uygunluk (Kapsam – Bütünsellik – Kırılım):** Sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kırılımlandırılmış (segmentasyon), strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmış olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır.

**Performans (Eğilimler – Hedefler – Karşılaştırmalar – Güvenilirlik):** Mükemmel bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilim ve/veya sürdürülen iyi bir performans gösterir. Temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılar. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir.

Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analize, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır (Gorji ve Siami, 2011: 10).

### 2.2.3.3. Özdeğerlendirme ve Önemi

Öz değerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerinin ve iş sonuçlarının bir yönetim modelini esas alarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal/uluslararası modellerle teşvik etmektedir. Japonya'da Deming, ABD'de Malcolm Baldrige ve Avrupa'da EFQM modelleri en tanınmış ve yaygın kullanım zemini bulmuş kurumsal mükemmellik modelleridir (Yücel, 2015: 70). EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR uygulaması özdeğerlendirme açısından işletmelere aşağıdaki avantajları sunmaktadır (Liu ve Ko, 2017: 3):

- Öz değerlendirme bir araç olarak, bir kuruluşun ne kadar sağlıklı olduğunu bir resmini sunar.
- Bir yönetim modeli olarak, kuruluşun kabiliyeti ve performansı için hedefleri tanımlar.
- Öz değerlendirme unsuru, bir kuruluşun zayıf ve güçlü yanlarını belirler.
- Diğer tür organizasyonlarla karşılaştırmak için bir temel oluşturur.
- Bir kuruluşun iyileştirme alanlarını tespit etmesine yardımcı olur.

**Tablo 3:** Öz Değerlendirme Tablosu.

| Özdeğerlendirme Tablosu          |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
|----------------------------------|-----------------|--|--|--|--|-------------------|--|--|--|--|----------------|--|--|--|--|---------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Yaklaşım                         | Görüle<br>mekte |  |  |  |  | Kısmen<br>Görülme |  |  |  |  | Görülme<br>kte |  |  |  |  | Tamame<br>n Görülme |  |  |  |  | Küresel<br>Model<br>Örnek<br>Alarak<br>Tanınmış |  |  |  |  |
| Sağlam<br>Temelli                |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
| Bütünleşik                       |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
| Yayılm                           |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
| Uygulama                         |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
| Yapısallık                       |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
| Değerlendirm<br>e ve İyileştirme |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |
| Ölçek                            | %               |  |  |  |  | %                 |  |  |  |  | %              |  |  |  |  | %                   |  |  |  |  | %                                               |  |  |  |  |
|                                  | 0               |  |  |  |  | 25                |  |  |  |  | 50             |  |  |  |  | 75                  |  |  |  |  | 100                                             |  |  |  |  |
| Genel                            |                 |  |  |  |  |                   |  |  |  |  |                |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |                                                 |  |  |  |  |



yönetimi için yönergeler sağlar ve özdeğerlendirme modelleri olarak kullanılabilir (Grigoroudis ve Moustakis, 2009: 463).

Öz değerlendirme planlandığı şekilde uygulamasına başlanır. Öz değerlendirmedeki amaç bir puan vermek değil, güçlü yönlerini ve geliştirilebilecek yönlerini belirlemektir. Asıl amacın kuruluş performansının artırılması olduğu unutulmamalıdır. Sonuçlar değerlendirilip gözden geçirildikten sonra iyileştirmeye açık alanlar saptanır. Çalışanların katılımı da sağlanarak iyileştirme ekipleri oluşturulur ve gerekli kaynaklar sağlanır (Küçük, 2018: 48).

Öz değerlendirme süreci, ihtiyaçları hızlı, sistematik ve katılımcı bir şekilde belirleyerek kuruluşun gelişme ihtiyacını ve hazırlıklılığını desteklemektedir (Tuominen, 2012: 7). Özdeğerlendirme faaliyetleri sadece sonuçların değerlendirilmesiyle kalmayıp, aynı zamanda kalite yönetiminin örgütün tüm kademelerine ve uygulamalarına entegre edilmesi için kullanılabilecek işlevsel bir araç niteliği taşımaktadır (Sevim, 2014: 49).

### **2.3. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI**

Çalışma hayatının olmazsa unsuru olarak var olan insan, yarattığı ya da yaratmadığı sonuçlarla işletmelerin bugününü ve yarınını yapılandırmada çok stratejik bir konumda yer almaktadır (Reşitoğlu, 2011: 61).

Sağlıklı bir topluma sahip olmak, insanların mutlu ve verimli olması, çalışanların iş doyumlarının en üst düzeyde olmasıyla mümkündür. Çalışanları mutlu, memnun edecek, iş doyumlarını yükseltecek faktörlerin bilinmesi ve çalışanları mutsuz, hoşnutsuz eden problemlerin ortaya çıkartılması büyük önem taşır (Akşit'ten aktaran Doğanay, 2016: 6).

Çalışan, organizasyonun veya şirket başarısının ana faktörlerinden biridir. Hiçbir organizasyon, çalışanlarının belirli bir taahhüt, bağlılık, sadakat ve çaba göstermesi olmaksızın başarılı olamaz. Kuruluşlar sıklıkla çalışanlarının bağlılıklarını ve sadakatini kazanmak için onları memnun etmeye çalışırlar. Bununla birlikte, kurumların bireyi tatmin etmeyi başarabilmesi kolay değildir, çünkü insanlar çok çeşitli nedenlerden dolayı çalışmaktadır. Bazıları maddi başarı istiyorken,

bazıları zorlu işleri başarmak ister, diğerleri de tanınma gereksinimi duyabilir (Ado, 2016: 11).

1930-1940 yıllarında çalışana verilen önem artmış ve çalışanların işlerine karşı tutumları, işin niteliğinde ortaya çıkardığı etkisi olarak kabul görmüştür (Çabukel, 2008: 3).

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle çalışan bağlılığı kavramı ve önemi detaylı olarak açıklanmış, sonrasında EFQM modelinde RADAR uygulamasının çalışan faktörü ile ilişkisi teorik olarak belirtilmiştir.

### **2.3.1. Çalışan Bağlılığı Kavramı**

Bağlılık kavramı, bir bireyi sosyal veya sosyal olmayan bir hedefe ve bu hedefle ilgili bir eyleme bağlayan bir kuvvet olarak tanımlanmıştır (Meyer, Becker ve Van Dick, 2006: 666).

Pazarda artan rekabet ile çalışanlar örgütsel ilerleme ve sürdürülebilirlik açısından güçlü bir varlık olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların önemi çağdaş organizasyonlar için gün geçtikçe artmakta ve bağlılıkları işe alım süreci ile birlikte başlamaktadır.

Organizasyona bağlılık kavramı, son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bunun sebebi, bu faktörün organizasyonel performans ve verimlilik üzerinde major bir etkisi olmasıdır. Çalışanlar işyerinde tatmin olmuyorlarsa, işe daha az bağlılık göstermekte ve işi bırakmak için diğer fırsatları araştırmaktadırlar (Ulutaş, 2015: 33).

Çalışan bağlılığı, bir bireyin, kuruluş adına önemli bir çaba göstermeye ve üye olmaya devam etmeye hazır olması, kuruluşun hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul ile karakterini belirli bir kuruluştaki tanımlanması ve katılım göstermesidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 225).

Örgütsel bağlılığın bir tanımında çalışanlarla kuruluş ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durum olduğu ve çalışanın kuruluştaki üyeliğe devam etme kararını vereceği yönündeki görüş olduğu savunulmuştur (Allen ve Meyer, 1997: 11).

Çalışan bağlılığı, genel olarak “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikte bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelim ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” anlamında kullanılmaktadır (Sürgevil, 2007: 8).

Kurumun amaç ve hedeflerini kabul etmek, bu amaçlar için çalışmak, kurumun başarısını arttırmak için güçlü bir istek duymak ve kurumun bir üyesi olmak istemek, çalışan bağlılığını tanımlamaktadır (Drummond’dan aktaran Karabekiroğlu, 2016: 76).

Çalışan Bağlılığı evrensel olarak, işle ilişkili bireylerin pozitif, yüksek enerji seviyeleri olarak kabul edilir. Ayrıca, motivasyonel bir pozitiflik ve tatmin etme durumu içeren çalışanın işle ilgili refahını ifade eder (Tavşan, 2017: 5).

Bir diğer tanıma göre organizasyona bağlılık, organizasyonun amaç ve değerlerine dair kuvvetli bir inanç ve kabullenme, organizasyon adına dikkate değer bir efor harcama çabası ve organizasyonun bir üyesi olarak kalmak isteğidir (Porter’den aktaran Commerias ve Fournier, 2001: 280).

Çalışan bağlılığı kavramı kişinin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin niteliğini ifade eder. Bir kişinin bir kuruma bağlanma gücünü etkileyen iki genel faktör, kuruluştan aldığı ödüller ve onları almak için yaşadığı deneyimlerdir. Bir kişinin bir kuruma bağlılığının gücü, sistemden aldığı ödüller ve ödülleri almak için edindiği deneyimlerden etkilenmektedir (Grusky, 1966: 489).

Örgütsel bağlılık, örgütün gerekleri ve bir çalışanın özelliklerini ortaya çıkaran tutum ve davranışlarla ifade edilir ve artan verimlilik ve düşen devamsızlık ve personel devir hızıyla bağlantılıdır (Brimeyer, Perrucci ve Wadsworth, 2010: 512).

Günümüzde işletmeler arası yaşanan yoğun rekabette hem rekabetten etkilenen hem de rekabeti etkileyen konumundaki çalışan, örgüte olan bağlılığı ve bu bağlılığın çıktıları ile kurumlarda çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Öyle ki; Türkiye ‘de birçok firma günümüzde işveren marka kurgularını şirket içi etkinliklerin, ödül ve motivasyon programlarının işlevselliği üzerine kurulamaktadır (Çalışkan, 2017: 34).

Görüldüğü gibi, çalışan bağlılığı son yirmi beş yıl içerisindeki tanımların çoğunda fiziksel, duygusal ve bilişsel unsurları içeren bir kavram olarak açıklanmıştır (Köroğlu, 2018: 19).

### 2.3.2. Çalışan Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Çalışan bağlılığı kavramı örgütsel psikolojide önemli bir yeri olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve iş tatmini ile aralarında ilişki olup olmadığı, varsa ne yönlü bir ilişki olduğu pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Bireylerin iş yaşamlarındaki olumlu tutumları artan verimlilik, yüksek performans, düşük iş devamsızlıkları ve işe geç gelme, düşük iş gören devir hızı ve iş tatminine neden olurken; olumsuz tutumlar ise tersi sonuçlara sebep olabilmektedir (Oksay ve Hoş, 2015: 2).

Çalışan bağlılığı kavramını ilk kez kullanan Kahn'ın çalışması modelinde, insanların kendi kişisel, fiziksel, bilişsel ve duygusal yönleriyle çeşitli derecelerde iş rolü performanslarına dahil edilmeleri fikrine odaklanır ve insanların kişisel olarak kendilerini meşgul ettikleri, ifade ettikleri ve kullandığı koşulları araştırılmıştır (Kahn, 1990: 693).

Tarihsel gelişimine ve bulgulara odaklanıldığında örgütsel bağlılığın, önceleri örgüt yaşamına ve verimliliğe katkısı üzerinde yoğunlaştığı fakat günümüze yaklaştıkça daha çok iş görenin çıkarları ve onun motivasyonu üzerine araştırmaların geliştiği gözlemlenmektedir. Diğer bir ifade ile bağlılık kavramının ilk ortaya çıktığı dönemlerde örgütü hedef aldığı, sonraları ise rekabetinde artmasıyla çalışana yöneldiği sonucuna varmak mümkündür (Çalışkan, 2017: 38).

Çalışan memnuniyetini ve uzun dönem sadakatini sağlayan çalışanın bağlılığı, çalışanın ödüllendirilmesi, çalışanın eğitimi, liderlerin davranışları, çalışanın ücret ve yan hakları ile çalışanın takım çalışmasına uyumu elementlerinin, yöneticilere rehberlik etmesi açısından bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesi gerekir (Ado, 2016: 17).

Üst yönetime inanç, yaşlılarla olan ilişki, çalışanın yaptığı işin niteliği ve benzeri, çalışanın organizasyona bağlılığını ve katılımını etkileyen bazı faktörler vardır. Bununla birlikte, bu faktörler organizasyondan organizasyona değişkenlik gösterebilir (Tavşan, 2017: 7). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler beş ana başlık çerçevesinde incelenmektedir (Sürgevil, 2007: 29):

- a. **Bireysel özellikler** (yaş ve örgütsel üyelik süresi, eğitim, cinsiyet ve medeni durum, kişi kaynaklı özellikler –başarı güdüsü, sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, kontrol odağı, yetkinlik duygusu, iş ve ahlak anlayışı- gibi)
- b. **Çalışma deneyimleri** (çalışan-grup, çalışan-lider, çalışan-örgüt ilişkileri)
- c. **İş özellikleri** (işin çeşitliliği, işle özdeşleşme derecesi, işin önemi, işin özerklik düzeyi, işten alınan geri bildirim gibi)
- d. **Rol özellikleri** (rol belirsizliği, rol çatışması gibi)
- e. **Örgütsel özellikler**

Çalışan bağlılığına etki eden faktörler sınıflandırmada görüldüğü gibi çalışanın kişilik özelliklerinden ya da örgütün özelliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı üzerinde temel anlamda etkileme potansiyeli arz eden etmenlerin başında bireysel özellikler gelmektedir. Bu etmenlerin örgütsel yapılanma kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve çalışan olarak adlandırılmakta olan bireylerin kişisel nitelikleri ile alakalı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda, bireysel etmenlerin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, kıdem bileşenlerinden oluştuğu yorumu yapılabilmektedir (Günüşen, 2016: 55). Çalışan, bağlılığını o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyede çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini kabullenerek gösterebilir (Deniz ve Çoban, 2016: 53).

İş ve role ilişkin faktörlerde işin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatları da bu faktörlere ilave edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 58).

Bu faktörlere ek olarak bağlılık üzerinde örgütün dışında gelişen birçok etken de bulunmaktadır. Bu etkenlerin başında olası yeni iş imkânlarının varlığından ve işinde profesyonel ya da uzman olma durumundan bahsedilmektedir (Günüşen, 2016: 70).

Çalışan bağlılığı, işyerindeki olumlu davranışların ve tutumların kilit bir belirleyicisidir. Düşük çalışan bağlılığı olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, çalışan katılımını belirleyen faktörleri analiz etmek hayati öneme sahiptir.

Çalışan bağlılığını artıran ve olumsuz iş davranışlarını azaltan programlar bulmak da organizasyonlar açısından önem arz etmektedir (Köroğlu, 2018: 13).

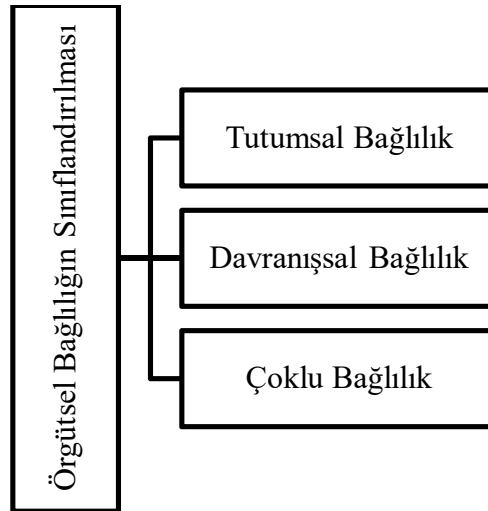
### 2.3.3. Çalışan Bağlılığının Sınıflandırılması

Örgüte bağlılık kavramının örgüt açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere değişik araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler geliştirilmiş; ancak zaman içerisinde konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır (Urk, 2015: 57).

Günümüzde birçok organizasyon, sahip oldukları insan kaynağından daha etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak, rekabet güçlerini ve hizmet kalitelerini arttırmak ve bunu yaparken sahip oldukları insan kaynağını kaybetmenin neden olacağı maliyetlerden kaçınmak için çaba göstermektedirler.

Çalışan bağlılığı yıllar içinde kritik bir insan kaynağı sorunu olmuştur, ancak bu terim son zamanlarda akademik bir önem de kazanmıştır. İlk günden bu yana, akademisyenler ve uygulayıcılar, işyerinde çalışan verimliliğini artırmak için çalışan motivasyon seviyelerine ve iş tasarımlarına dayanan teorileri ve modelleri önermişlerdir (Tavşan, 2017: 9). Örgütsel bağlılık genel anlamda tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bunun temel kökeni bu husus üzerinde hem örgütsel davranışçıların hem de sosyal psikologların örgütsel bağlılığa ilişkin yorumlar getirmesidir (Özkan, 2018: 33).

Şekil 7: Çalışan Bağlılığı Sınıflandırılması.



Kaynak: İnce ve Gül, 2005.

Yazın, araştırmacıların büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de çalışan bağlılığını, işgörenlerin, örgütün farklı parçalarını veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır (Balay, 2014: 22).

### 2.3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumlar insanları belirli bir karaktere ve davranışa iten eğilimlerdir. Tutumların genel anlamda bilişsel, duygusal ve davranışsal yönlerinden söz etmek mümkündür. Öte yandan tutumsal bağlılık, kişilerin birtakım manevi ödüller karşılığında iş yerine bağlılık göstermeleri, karşılıklı alışverişe girmeleri olarak nitelendirilebilmektedir (Özkan, 2018: 34).

Tutumsal bağlılık insanların, örgütle olan ilişkilerini düşündükleri sürece odaklanmaktadır. Bu durum birçok açıdan, bireylerin kendi değer ve hedeflerini örgütün değer ve hedeflerine benzer buldukları bir düşünce sistemini yansıtır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 25).

Tutumsal bağlılık örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların bakış açısını yansıtmakta ve çalışanın örgüt ile olan ilişkilerini değerlendirdiği süreci incelemektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 61).

Bu başlık altında tutumsal bağlılık yaklaşımlarından Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Kanter sınıflandırmaları kısaca açıklanmaktadır. Allen ve Meyer tutumsal bağlılık yaklaşımı ayrı bir başlık olarak değerlendirilmiştir.

**Etzioni**, çalışan bağlılığını, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta, negatif- yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Etzioni, 1975: 10). Pozitif bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmaya ve onlarla özdeşleşmeye yönelik bir uyumu ifade ederken, negatif bağlılığı, bireyde örgüte karşı oluşan negatif duygular olsa bile bazı sebeplerden dolayı örgütten ayrılmanın söz konusu olmadığı bağlılık türü olarak tanımlamıştır (Balay, 2014: 25).

**O'Reilly ve Chatman**, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç kısımda ele almışlar ve çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Yüzeysel bir bağlılığın söz konusu olduğu uyum bağlılığında, kişinin örgüte inanmaktan çok, uyumlu davranışlar göstererek bir takım ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih etmekte olduğunu bulgulamışlardır. İçselleştirme bağlılık türü ise, kişinin kendi tutum, davranış ve kişisel değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çalışkan, 2017: 43).

**Kanter** sınıflandırması 3 temel ayrıma dikkat çekmiştir. Bunlar devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır. Kanter'e göre kişilerin performans ve bağlılıklarını örgütüne verme ve örgütünün hedefleriyle kendi karakterini bütünleştirme durumunda örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgütün sosyal beklentilerini kendi kişiliğiyle özdeşleştirmesi, benimsemesi ve örgütüne sadık kalması örgütsel bağlılığı ortaya çıkaracak ve örgütlerin beklentileri karşılanmış olacaktır (Kanter, 1968: 499).

### **2.3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılık sosyal psikologların geliştirdiği bir kavram olup bağlılığın dışarı yansıtılması olarak değerlendirilmekte ve bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu süreç, çalışanların deneyimsel hafızasının bir ürünü olarak örgüte uyum sağlama ve benimseme durumunu oluşturmaktadır (Özkan, 2018: 41).

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte uzun süre kalmaları (örgüte kilitlenmeleri) durumu ve bu durumla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreci yansıtır (Allen ve Meyer, 1997: 9). Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır (Sürgevil, 2007: 15).

Ayrıca davranışsal bağlılık, kişilerin kendini organizasyona bağlama sürecini yansıtır, Bunun sebebi ise organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerdir. Davranışsal bağlılık, kişinin organizasyona bağlılığındaki sadakati ve aidiyeti belli eder, böylece organizasyonun içinde ne derece yer aldığını gösterir (Urk, 2015: 64).

Bu açıdan bakıldığında, çalışanın örgüte karşı tutumlarının biçimlenmesinde davranışsal bağlılığın önemli bir rolü vardır (Arbak ve Kesken, 2005: 62). Bu başlık altında Becker ve Salancik yaklaşımları kısacak açıklanmaktadır.

**Becker**'in yan bahis yaklaşımına göre bağlılık, bireyin bir takım yan bahislere girerek bir davranış modeli geliştirmesi ve davranışlarıyla dolaylı yönden ilişkisi bulunan kişisel faydalarla birleştirmesidir. Başka bir ifadeyle, bireyin tutarlı davranışlarını bırakması sonucunda meydana gelebilecek maddi sorunları düşünerek bahsi geçen davranışları sürdürmesidir (Allen ve Meyer, 1997: 19). Becker, çalışanların bağlılık davranışı içinde olmalarına sebebiyet veren ve yan bahisler kuramının temelini oluşturan dört etkenden söz etmektedir. Bunlar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak değerlendirilmektedir. Becker'e göre de bağlılık, çalışanın ayrılması durumunda karşı

karşıya kalacağı maliyetlerin farkındalığını gerektirir (Becker, 1960: 25).

**Salancik**'e göre, çalışan belli koşullar altında (seçim yapma özgürlüğü, eylemin telafisinin mümkün olmaması gibi) bir örgüt ile çalışmaya karar verir. Bu kararı izleyen süreçte ise, davranışının haklılığını psikolojik açıdan desteklemek üzere geliştirdiği tutumlar davranışının pekişmesine ve sonuçta tutarlılığın oluşmasına neden olur (Meyer ve Allen, 1991: 65).

Salancik her davranışın bağlanma derecesinin birbirinden farklı olduğunu ve bireyin her davranışın bağlılık niteliğinin değişkenlik gösterdiğini söylemektedir. Örnek olarak, kişinin çalışmak için alternatifler arasından verdiği karar, bahsi geçen seçime olan bağlılığını etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598).

### **2.3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları**

Araştırmacıların çoğu, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklinde bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık perspektifi ise, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirebileceğini öngörmektedir (Balay, 2004: 35).

Çoklu bağlılık yaklaşımının öncülerinden Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers "Kişilerin

bağlılık duydukları şey nedir?” sorusunun tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla cevaplanamayacağını belirtmiş ve bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanarak bu grupların çoklu bağlılık odakları olarak kullanılması gerektiğini söylemiştir (Urk, 2015: 64).

**Tablo 4:** İş Yaşamında Bağlılık Türleri.

| Bağlılık Türü                    | Tanım                                                                                                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İş Ahlakına Bağlılık</b>      | Bireyin işin kendisine verdiği değer ölçüsü                                                            |
| <b>Mesleğe/Kariyere Bağlılık</b> | Çalışanın mesleğine karşı tutumu                                                                       |
| <b>Örgüte Bağlılık</b>           | Çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağ                                                                |
| <b>Gruba Bağlılık</b>            | Çalışanın çalıştığı grubun ilke ve amaçlarına, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı tutumu        |
| <b>Sendikaya Bağlılık</b>        | Çalışanın sendikaya karşı sadakat, sorumluluk duygusu ve sendika amaçları doğrultusunda çalışma arzusu |
| <b>Amaçlara Bağlılık</b>         | Çalışanın tüm olumsuzluklara karşın belirlenmiş amaçlardan vazgeçmeme duygusu                          |
| <b>İşe Bağlılık</b>              | İşe psikolojik bağlılık                                                                                |

Kaynak: Arbak ve Kesken, 2005: 58.

Bağlılık kuramcıları örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele alırken, örgüt kuramcıları örgütlerin koalisyona dayalı özellikleri üzerinde dururlar. Onlara göre örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle bazen çatışan amaç dizilerine özel vurgu yapmak gerekir. Bu yüzden bugüne kadar yapılmayan en önemli şey, bağlılık araştırmalarında örgütün özellikle kendi doğasının incelenmesidir (Reichers, 1985: 470).

#### 2.3.4. Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli

İşyerinde bağlılığın davranış açısından önemli sonuçları vardır. Bu nedenle bağlılığın nasıl geliştiğini anlamak önemlidir. Burada odak nokta, kuruma olan

bağlılığın, süreç içerisinde taahhüt edilen diğer uygulanması muhtemel alanlarda geliştirilmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 41).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütle bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanların sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüte bağlılık duyduklarını göstermektedir (Allen ve Meyer, 1991: 62).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin; günümüzde en yaygın kabul gören, gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenen, başka bir deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir (Sürgevil, 2007: 19).

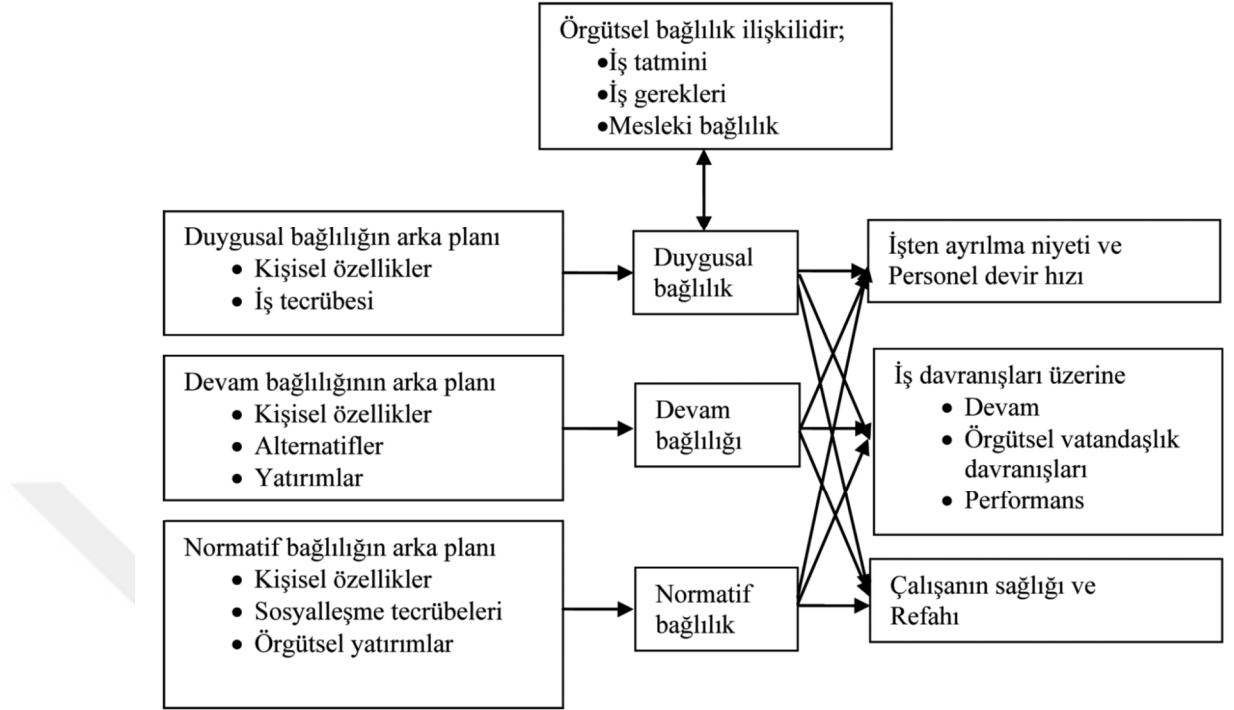
**Tablo 5:** Meyer-Allen Bağlılık Modelinde Bağlılık Bileşenleri.

| <b>Bağlılık</b>   | <b>Gerekçe</b>                | <b>Tanım</b>                                                                             |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Duygusal Bağlılık | Çalışanın Bunu İstemesi       | Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımda bulunması |
| Devamlı Bağlılık  | Çalışanın Buna Zorunlu Olması | Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıacağı maliyetlerin farkındalığı             |
| Normatif Bağlılık | Çalışanın Bunu Doğru Bulması  | Çalışanın örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük                   |

Kaynak: Arbak ve Kesken, 2005: 68.

Bu üçlü yaklaşımda görüş, genel olarak bağlılığın psikolojik bir durum olduğudur, örgütle çalışanın ilişkisi karakterize edilmiştir ve örgüt içinde üyeliğin devamlılığı veya devamsızlığının kararını içerir (Meyer & Allen, 1991: 67).

**Şekil 8:** Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Kavramsal farklılıkları göz önüne alındığında, üç bağlılık bileşeninin her birinin, farklı öncüllerin bir işlevi olarak diğerlerinden bağımsız olarak bir şekilde geliştiğini söylemek makul görünmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Tabloya göre, bahsi geçen üç bağlılık modelinin ortak noktaları, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini ortaya koyması, örgütte kalmaya devam etme ile psikolojik durum arasındaki ilişkiyi ortaya koyması ve çalışanın örgütüyle bir ilişki kurmasını sağlayarak, örgütte kalmaya devam etmesini sağlamasıdır (Özkan, 2018: 41).

#### **2.3.4.1. Duygusal Bağlılık**

Örgütsel bağlılığa yönelik yazındaki en yaygın yaklaşım, bağlılığın kuruluşa güçlü bir şekilde bağlı olan bireyin tanımladığı, dahil olduğu ve üyeliğe sahip olduğu organizasyona duygusal veya hassas bir bağlılık olarak bakılmasıdır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Basitçe, bir kuruma karşı tutumlar oluştururken, çalışanların günlük iş deneyimlerine daha çok bağlı olmaları, somut makro-seviyedeki değişkenlere karşı daha az alışkanlıkları olması beklenir (Allen ve Meyer, 1997: 42).

Kurumu ile duygusal bağ kuran çalışanlar kurdukları bu duygusal bağ nedeniyle kurumda kalmaya ve kurumun hedefleri için sıkı bir şekilde çalışmaya devam ederler. Kurumu kendi ailesi olarak görürler ve hedeflerini gerçekleştirmek için canla başla çalışırlar. Bu nedenle, kurumların çalışanlarının kendilerine duygusal bir bağ ile bağlı olmasını ve çalışmalarına katkı sağlamalarını tercih ederler (Karabekiroğlu, 2016: 78).

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44):

- a. **İşin cazibesi:** Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- b. **Rol açıklığı:** Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- c. **Amaç açıklığı:** Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- d. **Amaç gücü:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- e. **Önerilere açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,
- f. **Çalışanlar arasında uyum:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- g. **Örgütsel güvenirlilik:** Çalışanların, örgütün söz verdiği herşeyi yapacağına gönülden inanması,
- h. **Eşitlik:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- i. **Bireye önem:** Çalışan tarafından yapılan için örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- j. **Geribildirim:** Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- k. **Katılım:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Duygusal bağıllık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir (Peközcan, 2011: 54).

#### 2.3.4.2. Devam Bağıllığı

Örgütsel bağıllığın devam bileşeninin, iki faktöre dayanarak gelişmesi önerilmektedir. Bunlar bireylerin yaptığı yatırımların (veya yan bahislerin) büyüklüğü ve / veya algılanan alternatiflerin eksikliği olarak belirtilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Böyle bir durumda kuruma katkıları fazla olan ve finansal olarak güçlü konumda olan kişiler kurum içinde çalışmaya devam etmek isterler (Allen ve Meyer, 1991: 72).

Devam bağıllığı; örgütten ayrılmayla birlikte maliyet ilişkisinin farkındalığına işaret eder. Devam bağıllığında çalışan öncelikli olarak örgütte ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam etmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47).

İşgörenlerde devam bağıllığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağıllığı gını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- a. **Yetenekler:** İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- b. **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- c. **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- d. **Bireysel Yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- e. **Emeklilik Primi:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

- f. **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikametetmesi ve yaşı,
- g. Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler incelendiğinde devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığı, duygusal bağlılığın ise devamlılık azalttığı saptanmıştır. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Örgütle ilişkisi, devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, böyle yapmaya ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaktadırlar (Sürgevil, 2007: 25).

#### **2.3.4.3. Normatif Bağlılık**

Duygusal bağlar ve kişinin işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı kadar olmasa da, toplumsal ve bireysel değerler, ilgi çeken bir diğer bağlılık gerekçesi olmuştur (Arbak ve Kesken, 2005: 73). Normatif bağlılık, bir çalışanın organizasyonda kalma zorunluluğu hissini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1997: 60).

Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmalarını istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2014: 28).

Bir çalışanın, uzun süredir bir çalışması olması ve örgütsel sadakatin önemini vurgulaması halinde, organizasyondaki diğerleri için güçlü bir normatif bağlılık olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu düşünce şekli, kurum çalışanlarının ahlaki açıdan kurumda kalma isteklerini açıklar. Buna göre, kurumun kendilerine sağladığı fayda ya da statüden ayrı olarak, kurumda kalmanın ahlaki açıdan doğru olması dolayısıyla kurumda kalma istekleridir (Meyer ve Allen, 1991: 66).

Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık

göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler (Peközcan, 2011: 56). Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Urk, 2015: 67).

### **2.3.5. Turizm Sektöründe Çalışan Faktörü**

Otel işletmelerinin en temel amaçları; müşteri memnuniyeti sağlayarak kâr elde etmek ve varlıklarını sürdürmektir. Müşterilere verilen hizmetin tümü çalışanlar tarafından sağlanmaktadır (Davras ve Gülmez, 2013: 167).

Turizm sektörünün istihdam açısından taşıdığı potansiyel yüksektir. İstihdamın sektörel büyüme esnekliği turizm sektöründe %70' in üzerinde olması bunu açıklar. Turizm sektöründe istihdamın artmasıyla birlikte sektörün istihdam içerisindeki payı da artmaya devam etmektedir. Sektörde nitelikli istihdamın artırılması için işverenlere yönelik istihdam teşvikleri verilmesi amacıyla mevzuat çalışması yapılmaktadır (ÇSGB Ulusal İstihdam Stratejisi, 2017: 57).

Türkiye Otelciler Federasyonu raporunda belirtildiği üzere, son gelinen noktada Türkiye, turistlerin destinasyon (tatil yeri) olarak tercih ettikleri ülkeler kategorisinde dünya sıralamasında 6.sıraya yerleşmiştir. Diğer yandan, her zaman Türkiye ortalamasının 2 katı büyüme kaydeden turizm sektörü istihdamı da 2015 yılının ilk 4 aylık döneminde %7,3 ve Türkiye istihdamı artışı ise %6,3 olmuştur (TÜROFED Turizm Raporu, 2018: 20).

Otel işletmeleri gibi insan gücüne ihtiyaç duyan ve emek-yoğun olarak çalışan hizmet işletmelerinde liderlerin, iş görenleri işletme amaçlarına yönlendirmedeki rolü daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu tür işletmelerde müşteri memnuniyetinin sağlanması büyük oranda iş görenlerin müşteri ile olan iletişimine bağlı olduğundan bu tür işletmelerde iş görenlere daha fazla önem gösterilmesi gerekmektedir. İş görenlerin işletmenin mal ve hizmetlerinden faydalanan müşterilere kaliteli hizmet sunmaları sadece onların iyi bir fiziksel görünüme sahip olmalarıyla değil aynı zamanda işlerini severek yapmalarından kaynaklanan olumlu iletişimlerine de bağlıdır. (Çalkın, 2014: 73)

Otel organizasyonunda yer alan iş veya görevler otelin türü ve büyüklüğüne göre Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün bir otel organizasyonu itibari ile genel

hatları ile belirlemiş olduğu, söz konusu bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken beceri bilgi ve tutumlar bölümler bazında şöyle açıklanabilir (Uçkun'dan aktaran Yalçın, 2010: 61):

**Tablo 6:** Bölümler için Bilgi, Beceri ve Tutumlar.

| Departman | Bilgi ve Beceri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tutum                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÖN BÜRO   | Anlama, okuma, yazma, hesaplama, yazışma; dosyalama ve kontrol etme, diğer departmanlarla iş birliği yapma, yeterli düzeyde yabancı dil, rezervasyon işlem ve sistemlerini, kayıt işlemlerini, şartlara uygun satış teknikleri, düzgün ve akıcı konuşabilme, şirket politikası hakkında bilgi, sistematik ve özenli çalışma yeteneği                                       | Titizlik, dikkat, cana yakın olma, el çabukluğu, isteklilik, güler yüzlülük, nezaket sözlerini kullanabilme, dostane bir tavır, dışadönüklük, yardımseverlik, inisiyatif kullanabilme, dürüstlük, tetikte olma, iş birliğine yatkın olma, sorumluluk duygusu gelişkin, yaratıcılık, kibarlık. |
| SERVİS    | Servis malzemelerini tanıma, Hijyen ve güvenlik standartlarını bilme, teçhizat temizlemeyi bilme, servis usullerini bilme, yiyecek içecekler ve onların sunumu hakkında bilgi sahibi olma, masa düzen ve standartlarını bilme, müşteri psikolojisini anlayabilme                                                                                                           | Özen, tertiplilik, isteklilik, güler yüzlülük, dışadönüklük, entelektüel bilgi birikimi, uyumluluk, etkinlik, hoş bir kişiliğe sahip olma, beceriklilik, nezaket, problem çözme yeteneği gelişkin, satıcılık yeteneği, hayal gücü, sohbet etmekten hoşlanma, yaratıcılık, nezaket             |
| MUTFAK    | Anlama, okuma, yazma, hesaplama, iletişim kurma, çalışma alanlarını düzenleme, temizlik ve dezenfeksiyon yöntemlerini uygulama, güvenlik ve hijyen standartlarını bilmek, mutfak alet ve teçhizatı ve temizliği hakkında bilgi sahibi olma, el yeteneği, yiyeceklerin pişirme ve muhafaza edilme süresi hakkında bilgi sahibi olma, çalışma araç ve teçhizatını seçebilme. | Etkinlik, verimlilik, motivasyon, tertiplilik, isteklilik, sorumluluk duygusu, çabukluk, özen, beceriklilik, iş birliği, sanatçı ruhu, temizlik.                                                                                                                                              |
|           | Kullanılan temizlik malzeme ve maddeleri hakkında bilgi sahibi                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kendiliğinden harekete geçebilme, özen, gözlem                                                                                                                                                                                                                                                |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KAT<br>HİZMETLERİ   | olma, hijyen koşullarını bilme, rapor verebilme yeteneği, çeşitli kimyasal ilaçlama yöntemleri hakkında bilgi sahibi olma, oda tertip planlarını bilme                                                                                                                                                                           | gücü yüksek, dikkat çabukluk titizlik, iş birliği                                                                                       |
| İNSAN<br>KAYNAKLARI | Çalışma yaşamıyla ilgili kamu ve özel hukuk kurallarını bilme, performans değerlendirme kriterlerini bilme İş analizleri (görev tanımları) hakkında detaylı bilgi sahibi olma, yönlendirme becerisine sahip, davranış bilgisi, eleman seçimi, iş değerlendirme, kariyer yönetimi, değişim yönetimi konularında bilgi sahibi olma | Verimlilik, motivasyon, tertiplilik, isteklilik, sorumluluk duygusu, özen, iş birliği güler yüzlülük                                    |
| SATIŞ<br>PAZARLAMA  | Satış ve pazarlama tekniklerini bilme, işletmenin tüm birimleriyle iletişim kurabilecek bir diyalog yeteneğine sahip olma                                                                                                                                                                                                        | Kendiliğinden harekete geçebilme, özen, gözlem gücü yüksek, dikkat çabukluk, iş birliği dışadönüklük, girişimci, ikna kabiliyeti yüksek |

Kaynak: Yalçın, 2010: 63.

Tablodan da görüldüğü üzere otel işletmelerinde her bir işin gerektirdiği beceri ve tutumların karmaşık olması nedeniyle her bir departmanın veya görevin tek bir kişilik tipini gerektirdiği söylenemez.

Turizm endüstrisinin içinde yer alan ve endüstrinin bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak, yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve iş gören devriminin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde iş görenin eğitimi, geliştirilmesi ve iş doyumunu daha da önemli hale gelmektedir. İş doyumunun yüksek olması, iş görenin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını da beraberinde getirmektedir (Tütüncü ve Tarlan, 2001: 142).

### 2.3.6. RADAR Uygulaması ve Çalışan Bağlılığı

EFQM çok yönlü ve kapsamlı bir kalite yönetim modelidir. Mükemmellik sürecine her kademedен çalışanları dahil edebilmek amacıyla oluşturduğu ortak dille kaliteyi bir bütün olarak ele almayı başarmıştır.

Turizm, ülkelerin döviz rezervlerini artıran, işsizlik oranlarını düşüren ve diğer sektörlerin gelişimini sağlayan lokomotif bir sektör konumundadır. Bir hizmet sektörü olan turizm sektörünün başarısı ise, hizmet kalitesinin sürekliliği ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkündür. Bu başarıyı gerçekleştirmek ise, ancak turizm personeli ile sağlanabileceğinden, turizm işletmeleri yönetimlerinin, üzerinde durması gereken en önemli hususlardan birisi turizm çalışanlarının işlerine ve işletmelerine duydukları bağlılıktır (Akpulat ve diğerleri, 2016: 145). 2009 yılında kıyı şeridindeki dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan bilimsel bir araştırma sonucuna göre, otellerde departmanlarda kurulan kalite takımlarını sayesinde işletme bünyesinde daha iyi iletişim ile paylaşılıp, çalışmalar benimsenmiş ve bu yolla işletmelerde etkinlik ve süreklilik sağlanmıştır (Alagöz, 2009: 117).

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının insan kaynakları politikalarını iyi geliştirmek zorundadır. Beceri ve performanslarına göre kariyer planlamasının yapılması, ödül ve teşvik unsurlarının uygulanması, çalışanların katılımını sağlaması gerekmektedir. Kurumun çalışanla diyaloga, kurduğu iletişim şekli, çalışanına ulaşmak için düzenlediği etkinlik çeşidi yine çalışan özelliklerine göre düzenlenmesi gereken unsurlardır (Kabul, 2016: 43).

2009 yılında EFQM modeli ve RADAR uygulamasını insan kaynakları çalışmalarında uygulayan bir firmadanyapılan bilimsel araştırmada modelin yedi numaralı çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri gözlemlenmiştir. EFQM modelinin ilk uygulanmaya başladığı yıl yapılan bağlılık anketi beşinci yıl sonunda yapılan anket arasında % 5 oranında artış sağlandığı firma tarafından ölçülmüştür (Duman, 2009: 70).

Hedeflerine ulaşmak için EFQM Mükemmellik Modelini kendilerine rehber edinen vizyoner kuruluşlar tüm çalışanlarını önemser; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı fayda sağladığı etkin ve etkili bir kültür oluşturur. Çalışanların kabiliyetlerini geliştirir; eşitlik ve adalet sağlayarak güven verir. Çalışanlarını korur,

onlarla etkili iletişime girer, onları motive ederek sürekli bir katılım sağlar ve başarılarını takdir eder. Böylelikle çalışanların tecrübe ve yeteneklerini kuruluşa fayda verecek şekilde kullanmalarına imkan tanır (Bekar, 2015: 32).

2013 yılında İstanbul'daki üç, dört, beş yıldızlı EFQM modeli ve Radar uygulayan otel çalışanları ile yapılan bilimsel araştırma sonuçlarına göre, bir otel işletmesindeki kıdem arttıkça EFQM mükemmellik modeline karşı daha olumlu bir bakış açısı ortaya çıktığı, departmanlarda çalışanların sorumlulukları arttıkça Mükemmellik ilgili görüşlerin daha olumlu hale geldiği ve periyodik olarak RADAR uygulaması yoluyla yaratıcılık ve inovasyon faaliyetlerinin yerine getirildiği gözlemlenmiştir (Sepetçioğlu, 2013: 93). Bir başka örnek İspanya'da iş mükemmeliyeti programına dahil olan işletmelerin, RADAR uygulaması ile tüm çalışanlarını sürece dahil ederek, onları motive eden ve sosyal etkinin iyileştirilmesindeki rollerinin önemini görmelerini sağlayan bir yapı oluşturduklarını ortaya koymuştur (Calvo Mora, Dominguez ve Criado, 2018: 1274).

Mükemmellik yolculuğuna çıkan işletmeler için, çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işletme hakkındaki algılamaları, çalışan memnuniyeti anketine ilave olarak, odak grup görüşmeleri ya da yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi farklı kaynaklardan da elde edilebilir. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden memnuniyeti ve toplumsal faaliyetlere katılımı da bu algı araştırmaları içinde sorgulanabilmektedir (Gözüyılmaz, 2013: 45).

Kişisel mükemmeliyet sağlamak için bir model tasarımı ve iş-yaşam dengesi yönleri de dahil olmak üzere, bireyin kişisel gelişiminin operasyonelleştirilmesi için bir dizi metodoloji gereklidir (Jaeger, 2017: 4). Bireyin organizasyona, üstüne, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca ulaşmasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak derecede bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır (Çiçek ve Macit, 2016: 29).

Özdeğerlendirme süreci organizasyonun güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve iyileştirmelerin yapabileceği alanları açıkça ayırt etmesine imkan vererek daha iyi performans izleme fırsatı sağlar. Özellikle, EFQM Mükemmellik Modeli, yöneticilerin organizasyonlarının yönetimsel sorunlarını ve iyileştirme alanlarını belirlemelerine yardımcı olabilir ve öz değerlendirmeyi üstlenmek için

yapılandırılmış bir odak sağlar (Liu ve Ko, 2017: 3). 2017 yılında yapılan araştırma sonucuna göre, geliştirilen RADAR uygulaması ile EFQM mükemmellik modeli belirtilen kriterleri karşılamış ve otel performansını her zaman ve her yerde doğru bir şekilde değerlendirmek için uygulanabilir sonucuna ulaşılmıştır (Liu ve Ko, 2017: 11).

Sürdürülebilir gelişimin en önemli özelliklerinden biri, herkesin nispeten küçük iyileştirme projelerine sürekli olarak katılmalarını sağlamak olan temel odaklı bir sistem olması gerektiğidir. Bunun gerçekleşmesi için, özellikle örgütsel değişim projeleri ile ilgili faaliyetlerde insanların neden katılmaya karar verdiklerini anlamak gerekir (Jurburg ve diğerleri, 2017:1470). Malezya'da altıyüzden fazla otelci ile yapılan bilimsel araştırmaya sonucuna göre iş mükemmeliyeti programı otelde anlaşılır ve uygulanırsa, organizasyon performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar standartları daha iyi anladığında, bağlılıkları artar ve organizasyonel çabalara dahil olmaları kolaylaşır. Öte yandan, otel üst yönetimi çalışan bağlılığını ve otel performansını artırmak için dostane bir çalışma ortamı, planları ve stratejik araçları sağlamalıdır (Amin, Aldakhil, Wu, Rezaei ve Cobanoğlu, 2017: 1268).

Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanlar örgütün değer ve özelliklerini kendi değerleri gibi görüp benimser ve örgütlerine sahip çıkar ve ne olursa olsun örgütte kalmayı tercih ederler. Bu nedenle örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerin bilinmesi, buna yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi, devamsızlık, işgören devir hızının düşürülmesi, işten ayrılmaların azaltılması, motivasyon ve performans artışının sağlanması gibi pek çok konuda yöneticilere yardımcı olacaktır (Aşık, 2017: 358).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİR OTEL İŞLETMESİNDE RADAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, 2008 yılından bu yana Swissotel Hotels & Resorts markası altında faaliyet gösteren ve 2012 yılından bu yana EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR yönetim aracını kullanmakta olan Swissôtel Büyük Efes İzmir otel ve RADAR uygulamaları hakkında bilgilendirmelere, araştırmanın amacına, yöntem ile araştırmanın bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### **3.1. SWISSOTEL BÜYÜK EFES İZMİR OTELİ HAKKINDA GENEL BİLGİ**

1980 yılında İsviçre'nin Zürih kentinde kurulan Swissotel markasının İzmir'deki şubesi Büyük Efes İzmir oteli, 2008 yılından bu yana konaklama, yiyecek, içecek ve rekreasyon hizmeti vermektedir. Otel genelinde toplam 402 adet misafir odası, 19 adet çok amaçlı toplantı salonu ve 1 adet spor ve sağlık merkezi bulunmaktadır. Demografik yapısına bakıldığında, % 70 operasyon çalışanı (mavi yakalı), % 30 ofis çalışanı (beyaz yakalı) olmak üzere toplam 255 adet otel çalışanı hizmet vermektedir. Genel yaş ortalaması 26 olan otelin yıllık işgücü devir oranı 2017 yılı sonunda % 33 olarak hesaplanmıştır ([www.swissotel.com](http://www.swissotel.com)).

Kalite çalışmalarına 2012 yılı itibariyle Entegre Yönetim Sistemi kullanarak başlayan otel aynı yıl içerisinde İsviçreli SQS (Swiss Association for Quality and Management System) firması tarafından yine 2012 yılında belgelendirilmiş ve izleyen yıllarda revizyon denetimlerini de uygunsuzluk yaşamadan gerçekleştirmiştir. Swissotel Büyük Efes İzmir, sahip olduğu ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi yanı sıra, vermiş olduğu yiyecek & içecek hizmetlerinin kalitesini ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi ile takip etmektedir.

2013 yılında marka genelinde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasına geçilmiş olup buna göre RADAR uygulamaları konusunda gerekli prosedür, eğitim,

doküman ve taslaklar öncelikle otel üst yönetimine aktarılmış, sonrasında tüm çalışanların katılımının sağlanacağı önemli bir gelişim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Tüm Swissotel markası genelinde kalite yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve izlenebilirliğinin sağlanması için tüm standartların, talimatların, genel kayıt ve dokümanların erişilebildiği online bir kalite yönetim sistemi kurmuştur. Swissotel Büyük Efes İzmir oteli, marka standartlarının yanı sıra, kurum içi talimat, yönerge, taslak ve formları da bu online intranet sayfasına yükleyerek veri tabanını güvence altına almıştır ([www.swissotel2.com/ioms](http://www.swissotel2.com/ioms)).

RADAR yönteminin ve uygulamasının başarısı ile Swissotel Büyük Efes İzmir, Mayıs 2015 tarihinde KALDER “Ekte Mükemmellik Ödülü”, Kasım 2014 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı “Yeşil Yıldız Belgesi”, Haziran 2014 tarihinde Investors In People (İnsana Yatırım Yapanlar) tarafından etkin insan yönetimi alanında “Gümüş Sertifika” gibi ulusal ve uluslararası önemli kalite ödülleri kazanmıştır ([www.swissotel.com](http://www.swissotel.com)).

Araştırmanın Swissotel Büyük Efes İzmir Otel’de gerçekleştirilmesinin gerekçeleri şu biçimde sıralanabilir;

- a. Faaliyete geçtiği 2008 yılından itibaren ISO belgeleri ile kalite uygulamalarına devam etmesi ve İsviçre merkezli SQS tarafından denetlenmesi,
- b. İzmir genelinde Entegre Kalite Yönetim Sistemi uygulayan (ISO9001, ISO14001 ve ISO18001) tek otel olması,
- c. EFQM modelini uygulaması ve 2016 itibarıyla “Mükemmellikte Kararlılık” aşamasını sürdürmekte olması,
- d. KALDER tarafından verilen “Ekte Mükemmellik” ödülünü 2015 yılında kazanan ilk otel olması,
- e. Kendi grubu içerisinde dünya genelinde toplam 31 otel arasından başarılı kalite uygulamalarıyla 2013 yılında “Yılın En İyi Oteli” seçilmesi,
- f. RADAR uygulaması ile çalışan bağlılığı puanını 2013 yılında % 84,9 iken 2016 yılında % 91,2 seviyesine çıkarması.

2017 yılında Swisshotel markasının yatırımcı tarafından Amerika merkezli Fairmont Hotels gurubunda satılmasından sonra RADAR uygulamasına ara verilmiş, 2018 yılı Nisan ayı itibariyle tekrar şirket prosedürlerine eklenmiştir.

### **3.2. SWISSOTEL BÜYÜK EFES İZMİR OTELİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN RADAR UYGULAMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Stratejik düşüncenin işletmedeki her bir çalışan tarafından içselleştirilmesini sağlayarak organizasyonun hedeflerini daha açık ve net hale getirmek, ihtiyaçları doğru öngörmek ve kaynakları etkin kullanmak amacıyla ürün ve hizmetlerini geliştirmeyi planlayan Swisshotel markası, RADAR yöntemini 2014 yılı itibariyle marka stratejisi içerisinde konumlandırmıştır (www.swisshotel.com).

Örgütün misafirleriyle paylaştığı marka özellikleri, ortak değerler ve pazarlama stratejisinin gerçekleştirilmesinde en önemli kısım, oluşturulan iş stratejisidir. Buna göre Swisshotel markasını operasyonel mükemmeliyet aşamasına taşıyan temel yönetim araçlarından biri EFQM mükemmellik modeli ve RADAR uygulamasıdır (www.swisshotel-sustainability.com).

Ulaşılmak istenen sonuçlar ve yaklaşımın (results - approach) belirlenmesi konusunda Swisshotel Büyük Efes İzmir otelinde öncelikle otelin başarısını gösteren ana ölçüm ve değerlendirme sonuçları ele alınmıştır. Yapılan durum analizine göre başarının anahtar göstergeleri tespit edilerek temel performans girdileri belirlenmiştir. En önemli uygulama başlıkları aşağıda belirtilmiştir (Swisshotel Büyük Efes İzmir Bütçe Sunum Dosyası, 2016);

- a. Misafir Memnuniyeti Puanı
- b. Çalışan Bağlılığı Puanı
- c. Karlılık Miktarı
- d. İş Kazası Sayısı
- e. Gıda Güvenliği Dış Kaynaklı Denetim Puanı
- f. Enerji Tüketimi Yüzdesi
- g. İşgücü Devir Oranı
- h. Gizli Misafir Programı Puanı

## i. Pazarlama Verileri

RADAR uygulaması yaklaşım aşamasında örgüt üst yönetimi tarafından, yukarıdaki her bir performans kriterleri için yıl bazında yapılması planlanan birkaç temel aksiyon belirlenmesi kararı alınmıştır.

Tüm çalışanların sürece dahil edilmesi için temel performans girdileri sayısı kadar RADAR ekipleri oluşturulmuştur. Örnek bir ekip aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Swissotel Büyük Efes İzmir Misafir Memnuniyeti RADAR Ekibi.

| Misafir Memnuniyeti RADAR Ekibi |                           |        |
|---------------------------------|---------------------------|--------|
| Takım Lideri                    | Misafir İlişkileri Müdürü | 1 kişi |
| Yardımcısı                      | Ön Büro Müdürü            | 1 kişi |
| Gönüllü                         | Sağlık Klübü Çalışanı     | 1 kişi |
| Gönüllü                         | Kat Hizmetleri Çalışanı   | 2 kişi |
| Gönüllü                         | Yiyecek & İçecek Çalışanı | 2 kişi |
| Gönüllü                         | Mutfak Çalışanı           | 1 kişi |

Kaynak: Swissotel Büyük Efes İzmir RADAR Sunumu, 2016.

Her ekip en az sekiz kişiden oluşmaktadır. Örgüt içinde duyuru yapılarak kim hangi RADAR ekibi içinde gönüllü olarak çalışmak isterse ona katılabilmesi sağlanmaktadır. Her ekibin başında konuyla ilgili bir departman yöneticisi ve yardımcısı ekip lideri seçilmektedir. Ekiplerin yıl içinde 3 ya da 4 toplantı yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu toplantıların amacı, yıl boyunca her ekibin belirlediği hedefe ulaşmak amacıyla RADAR yönteminin izleyen adımları Yayılım (Deployment), Değerlendirme (Assessment) ve İyileştirme (Refine) üzerine bir araya gelmesi ve sürekli gelişimin ekipçe takip edilmesini sağlamaktır (Swissotel Büyük Efes İzmir RADAR Dökümanı, 2016).

Stratejiye destek olması için her ekibin kullanması amacıyla bir ortak RADAR takip tablosu oluşturulmaktadır. Ekip her bir RADAR adımıyla alınan kararlar kayıtlara geçirir. Yıl sonunda son toplantıda değerlendirme ve iyileştirme aşamalarında başarılı olan aksiyonlara devam kararı alınmaktadır. Verimli olmayan aksiyonlar yürürlükten çıkartılmaktadır.

Her RADAR ekibinin standart RADAR uygulaması standardına uygun şekilde dinamik bir gelişim göstererek, hedef gerçekleştirme ve özdeğerlendirme aşamasında, cevaplaması gereken basit ve güçlü beş soru yer almaktadır. Oluşturulan RADAR tabloları bu soruların takibi için yazılı detayları içermektedir.

- a. Sonuç (Results): Neyi başarmak istiyoruz?
- b. Yaklaşım (Approach): Nasıl başarmayı planlıyoruz?
- c. Yayılım (Deployment): Örgütte görev dağılımı nasıl olacak?
- d. Değerlendirme (Assessment): Etkililik ve verimlilik açısından hedeflerin ne derece gerçekleştiğini nasıl ölçümleyeceğiz?
- e. İyileştirme (Refine): Sonuçlara göre ne öğrendik ve daha iyi nasıl yapabiliriz?

Yayılım (Deployment) aşamasında görev dağılımı yapılması planlanmıştır. Buna göre tabloya her ekip üyesinin yıl boyunca hangi aksiyonu takip edeceğinden sorumlu olduğu belirtilir ve her toplantıda her ekip üyesi kendisinden beklenen sorumluluğu yerine getirip getirmediği hakkında ekibin diğer üyelerine bilgi verir.

Özellikle çalışanların gönüllü olarak katıldığı ve fikir verdiği RADAR ekiplerinde en önemli aşama, stratejiyi belirledikten sonra ekip üyelerinin önereceği yenilikler ve geribildirimler olacaktır.

Değerlendirme (Assessment) ve İyileştirme (Refine) aşamaları, yıl sonunda ekibin gerçekleştirdiği ilk 3 RADAR adımının ne derece etkili ve verimli olduğunun objektif olarak puanlamasını içermektedir. Buna göre listeye yazılan her bir aksiyon, verimlilik ve etkinlik açısından 5 puan üzerinden oylanır ve çıkan sonuca göre bir sonraki yıl devam edip etmeyeceğine yine RADAR ekibi tarafından karar verilir. Burada önemli kriterlerden biri de yayılım aşamasında belirlenen otel hedeflerinin ne derece gerçekleştirildiğidir.

### **3.3. SWISSOTEL BÜYÜK EFES İZMİR OTELİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN RADAR UYGULAMALARI KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Yeteneği işe alıp onu yetiştirmek ve beceri kazandırmak üzere insan kaynakları politikasını oluşturan Swissotel markasının insan kaynakları ve eğitim temelinde çalışan vurgusu yer almaktadır. Uluslararası beş yıldızlı bir iş oteli olarak işe alım prosedürlerinin tamamı standartlar bütünü şeklinde olup eşitlik ilkesi gözetilerek belirlenmiştir. İşe alımı yapılacak her aday, başvurusu sonrasında

sırasıyla kişilik envanter analizi, yönetici ve insan kaynakları mülakatı, son olarak da referans kontrolü aşamalarından başarıyla geçtiği takdirde ekibe dahil olmaktadır ([www.swissotel.com/careers](http://www.swissotel.com/careers)).

İşe başlayan ve çalışmaya devam eden her otel çalışanı için ilk bir yıllık süreçte tamamlanması gereken temel eğitimler ve eğitim sertifika süreci tanımlanmıştır. Bu kurala göre otelde bir yılını tamamlayan ve tüm eğitimleri başarıyla bitiren her çalışana tüm grup otelleri içerisinde geçerliliği olan bir temel eğitim sertifikası düzenlenmektedir.

Çalışanın bir yıllık süreci gerek çalışan bağlılığı anketi gerekse performans değerlendirme kriterleri açısından önem taşımaktadır. Bir yıl içerisinde her çalışanın performansı, % 50 otel hedeflerine ulaşmada gösterdiği kişisel emek ve destek, % 50 yetkinlik bazlı değerlendirme göz önüne alınarak puanlanmaktadır (Swissotel Büyük Efes İzmir Çalışan El Kitabı, 2010).

Örgütte kadrolu ya da alt işveren fark etmeksizin özverili çalışan ve gönülden hizmet veren tüm çalışanlar için başarılarını tanımak ve ödüllendirmek üzere özel teşekkür kartları hazırlanmıştır. Çalışanın ismine özel hazırlanan bu teşekkür kartları, misafirlerden gelen olumlu geribildirimler veya yöneticilerin gözlem ve takdiri doğrultusunda kişilere teslim edilmekte ve otel çalışan alanlarındaki panolarda paylaşılmaktadır.

Tam zamanlı çalışan Otel İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı ile 2013 yılından bu yana Swissotel Büyük Efes İzmir otelinde, ölümlü ya da ağır iş kazası gerçekleşmemiştir. Oluşturulan bir diğer RADAR ekibi de iş sağlığı ve güvenliği hedefini gerçekleştirmek üzere biraraya gelmiş ve 2016 yılına kadar iş kazası oranında % 47 azalma gerçekleşmiştir (Swissotel İş Sağlığı ve Güvenliği Raporu, 2016).

İş Mükemmeliyeti programı kapsamında çalışanlar, işletmenin önemli girdi kriterlerinden biridir. Swissotel markası merkez ofisi, bu doğrultuda stratejiyi belirlerken markanın genel sloganı olan “Quality of Life – Yaşam Kalitesi” kavramının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı modelin çıktıları içerisinde, çalışanlar için elde edilmek istenen en anlamlı sonuçlar yıllık çalışan bağlılığı anketi üzerinden değerlendirilmektedir.

Her yıl Eylül ayında gerçekleştirilen bu ankette çalışanlara ortalama 50 soru ve 1 açık uçlu yorum üzerinden kuruma ve markaya olan bağlılıkları hakkında fikirleri sorulmaktadır. Anket, likert tipi beşli dereceleme ölçeğine göre yapılandırılmış olup insan kaynakları stratejisi doğrultusunda anahtar başarı kriterlerinin çalışanlar tarafından ne derece kabul gördüğü sonucunu vermektedir.

Örgütün üst yönetimi ve insan kaynakları departmanı, markanın hedeflediği stratejiye çalışanların desteğiyle ulaşmak üzere bir RADAR ekibini de çalışan memnuniyeti için oluşturmuştur. Ekip özellikleri, diğer RADAR ekiplerinde olduğu gibi bir yönetici, bir yardımcı ve 8 gönüllü üyeden oluşmaktadır. Söz konusu örnek ekip Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8:** Swisotel Efes İzmir Çalışan Bağlılığı RADAR Ekibi.

| <b>Çalışan Memnuniyeti RADAR Ekibi</b> |                           |        |
|----------------------------------------|---------------------------|--------|
| Takım Lideri                           | İnsan Kaynakları Müdürü   | 1 kişi |
| Yardımcısı                             | Eğitim Müdürü             | 1 kişi |
| Gönüllü                                | Ön Büro Çalışanı          | 1 kişi |
| Gönüllü                                | Kat Hizmetleri Çalışanı   | 1 kişi |
| Gönüllü                                | Yiyecek & İçecek Çalışanı | 1 kişi |
| Gönüllü                                | Mutfak Çalışanı           | 1 kişi |
| Gönüllü                                | Teknik Servis Çalışanı    | 1 kişi |
| Gönüllü                                | Sağlık Klübü Çalışanı     | 1 kişi |

Kaynak: Swisotel Büyük Efes İzmir, 2016.

Oluşturulan RADAR ekibinin 2013 yılı itibariyle çalışmaya başladığı ve düzenli toplantılarını gerçekleştirerek, aksiyonlarını tablo üzerinden kayıt altına aldığı gözlemlenmiştir. RADAR yöntemi ile ekibin süreci nasıl takip ettiği Tablo 9’de görülmektedir;

**Tablo 9:** Çalışan Bağlılığı RADAR Ekibi Soru-Cevap Tablosu.

| <b>RADAR</b>          | <b>ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ RADAR EKİP SORU-CEVAP</b>                                                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Sonuçlar) RESULTS    | Neyi başarmak istiyoruz? / Çalışan Memnuniyeti anketinde %84 puan seviyesini korumak.                   |
| (Yaklaşım) APPROACH   | Nasıl başaracağız? / Yaşam kalitesine destek olan takım organizasyonlarını arttıracamız.                |
| (Yayımlım) DEPLOYMENT | Görev dağılımı nasıl olacak? / Her ekip üyesi her ay bir organizasyonun yürütülmesinden sorumlu olacak. |
| (Analiz) ASSESSMENT   | Hedefimize ne derece ulaştık? / Anket sonucu %86 olarak sonuçlanmış, hedef gerçekleşmiştir.             |
| (Değerle)             | Ne öğrendik, neyi geliştireceğiz? / Gelecek yıl yapılacak                                               |

|                   |                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ndirme)<br>REFINE | faaliyetler için etkililik ve verimlilik değerlendirmesi yapılmıştır. |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|

Kaynak: Swisotel Büyük Efes İzmir RADAR Dökümanı, 2016.

Tablo 9 oluşturulduktan sonra 2013-2016 yılları için farklı stratejik hedefler belirlenmiş ve RADAR ekiplerinin özverili çalışmaları ile tüm hedefler yüzde yüz oranında gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda örnek olarak 2016 yılı için yapılan çalışan bağlılığı faaliyetleri maddeler halinde sıralanmıştır. Bu maddeler RADAR ekip toplantılarında gündeme getirilerek değerlendirilen ve uygulamaya alınan aksiyon planı adımlarından oluşmaktadır (Swisotel Büyük Efes İzmir, Çalışan Bağlılığı RADAR Formu, 2016);

- a. İnsan Kaynakları işe alım süreçlerine çalışanların dahil edilmesi için “bonus” sistemi başlatılarak, açık pozisyonlarda kendisinin yönlendirdiği aday, işe alınıp 6 ayını doldurduğunda her çalışana ek ücret ödemesi gerçekleştirilmiştir.
- b. İçerden terfi ve departmanlar arası çalışan değişim programlarını desteklemek üzere çapraz eğitim programı başlatılmış, 40 saat farklı bir departmanda gönüllü çalışma fırsatı tüm çalışanlara verilmiştir.
- c. Çalışanların söz sahibi olması için yıllık sosyal etkinlikleri düzenlemek üzere bir komite oluşturulur ve yıllık programı çalışanlar oylama ile belirlemeye başlar.
- d. Çalışan memnuniyeti anketindeki gelişime açık yönler her departmanda bağımsız olarak görüşülerek 30-60-90 günlük aksiyon planları oluşturulur.
- e. Anket haricinde çalışanların üst yönetimle ve diğer departmanlarla arasındaki iletişimi güçlendirmek adına aylık öğlen yemeği buluşması, çay saati ve iletişim toplantısı yapılması kararı alınır. Her ay 3 farklı günde uygun vardiyada olan her çalışan sırayla bu toplantılara katılır.
- f. Çalışanlara teşekkür kartı yazılmasına ek aylık olarak sembolik ödül verilmesi önerilir ve çekilişle her ay sekiz teşekkür kartı alan çalışana 50-75-100 liralık hediye çeki verilir.
- g. Eğitim verimliliğini ölçümlemek üzere yapılan testler kâğıt üzerinde değil online internet üzerinden gerçekleştirilmesi önerisi getirilir.

- h. Eğitim müdürü yanı sıra departmanlarda uzman eğitim elçileri yetiştirilmesi önerisi üzerine, gönüllü 22 kişiye eğitimcinin eğitimi sertifikası kazandırılır.
- i. İş sağlığı ve güvenliği kurallarının otel genelinde farkındalığını arttırmak üzere video ve oyunlar tasarlanır. Olaylar gerçek iş kazalarını ve çözüm süreçlerini konu almaktadır.
- j. Açılış aşamasında olan farklı grup otelleri için öncü kuvvet önerisi hayata geçirilmiştir. Departmanlardan yüksek performansı olan çalışanlar diğer Swisotel açılışlarına en az 7 gün süre ile destek vermek üzere görevli olarak gitmektedir.

2013 ve 2016 yılları arasında otelin çalışan bağlılığı ölçümleri karşılaştırmalı olarak görüntülenebilmektedir. Her yıl markanın merkez ofisinden gönderilen ve tüm otellerin çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bağlılık anketi, demografik yapı bölümüyle birlikte toplam 55 sorudan oluşmaktadır. Örgüte bağlılığı etkileyen ve değerlendirmede esas alınan 15 soru bulunmaktadır. Beşli likert ölçeğinde çalışanların bu soruya verdiği değerlendirmelerden beş ve altı cevapları dikkate alınarak bağlılık puanları hesaplanır.

**Tablo 10:** Çalışan Bağlılığı Karşılaştırmalı Sonuç Tablosu.

| Çalışan Bağlılığı Değerlendirme Başlıkları | Çalışan Bağlılığı Temel İfadeleri                                                                                                                                                                                                | 2014 Çalışan Bağlılığı Anket Sonucu | 2015 Çalışan Bağlılığı Anket Sonucu | 2016 Çalışan Bağlılığı Anket Sonucu |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>İşe Alım ve Yetenek Yönetimi</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Herkese örgüt içinde fırsat eşitliği sağlanmaktadır</li> <li>Çalışanları yetiştirmek üzere yatırım yapılmaktadır</li> <li>İşe alım ve terfiler adil ve eşit gerçekleşmektedir.</li> </ul> | % 83                                | % 84                                | % 87                                |
| <b>Performans Değerlendirme</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütte hedeflere uygun</li> </ul>                                                                                                                                                        | % 80                                | % 85                                | % 88                                |

|                                        |                                                                                                                                                                                              |      |      |      |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                        | <p>bireysel hedef ve gelişim planları belirlenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Performansın geliştirilmesi teşvik edilir.</li> </ul>                                           |      |      |      |
| <b>İletişim ve Kararlara Katılım</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Departmanlar arasında etkili iletişim olduğunu düşünüyorum.</li> <li>Departmanımda ve otelimdeki programlar hakkında bilgi sahibiyim.</li> </ul>      | % 78 | % 85 | % 86 |
| <b>Önceki Çalışan Bağlılığı Anketi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir önceki anket sonuçları hakkında bilgilendirildim .</li> <li>Departmanımda bir önceki anketi değerlendirmek üzere toplantı yapılmıştır.</li> </ul> | % 80 | % 82 | % 84 |
| <b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütte iş sağlığı &amp; güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici aksiyonlar alınmaktadır.</li> </ul>                                                | % 88 | % 89 | % 91 |
| <b>Öğrenme ve Gelişim</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütte öğrenme ve gelişim fırsatları verildiğini düşünüyorum.</li> <li>Çalışanların gelişimine yatırım yapılması kurumun</li> </ul>                  | % 85 | % 89 | % 93 |

|                              |                                                                                                                                                                                                                 |      |      |      |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
|                              | hedeflerini olumlu yöne etkilemektedir.                                                                                                                                                                         |      |      |      |
| <b>Ödül ve Takdir</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların üstün çabaları takdir edilmektedir.</li> </ul>                                                                                                              | % 84 | % 91 | % 93 |
| <b>Üst Yönetim ve Vizyon</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetim tarafından paylaşılan açık bir amaç ve vizyon vardır.</li> <li>Hedeflerin gerçekleştirilmesi için yöneticiler gerekli bilgi ve deneyime sahiptir.</li> </ul> | % 83 | % 90 | % 94 |

Kaynak: Swissotel Kurumsal Anket Sayfası, 2016.

2013 yılından beri yapılan anket uygulaması, uluslararası bir yazılım firması iş birliği ile çalışanların erişimi sağlanarak online olarak gerçekleştirilmektedir. Tabloya göre, örgütün RADAR uygulaması gerçekleştirdiği dönemde, oluşturulan ekiplerin aktif çalışması ile çalışan bağlılığı performansı artış eğilimi göstermiştir.

EFQM modeline göre kurumsal olarak revize edilen çalışan bağlılığı anketinde her 3 yıl için de çalışanların motivasyon ve tatminine ilişkin soruların değerlendirme sonuçları yükselmiş, bu durum insan kaynakları süreçlerinin de iyileştirilmesine destek vermiştir.

Örgütte çalışanlara ilişkin kurumun stratejisini destekleyen planlar yapıldığı, üst yönetimin destek verdiği ve çalışanların eğitimlerine önem verilerek bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirildiği görülmektedir. Çalışanlar katılmış oldukları RADAR ekipleri ve RADAR yöntemi sayesinde birbirleriyle etkin bir iletişim içindedir, gerekli yetki ve sorumlulukları almıştır ve hizmetlere katılım sağlamaktadırlar. Swissotel Büyük Efes İzmir çalışanları arasında etkili bir iletişim vardır ve otel genelinde çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve ödüllendirilmektedir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından oluşturulan ve organizasyonda iş mükemmeliyetini benimseyen işletmeler için RADAR uygulaması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

Araştırmanın önemi ise; RADAR uygulamalarının benzer otel işletmelerinde gerçekleştirilmesine yönelik bir rehber yapılandırarak söz konusu uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini artıracak eylemlere yönelik öneriler oluşturulmasıdır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma bazı kısıtların varlığı kabul edilerek yürütülmüştür. Söz konusu kısıtlar;

- a. Araştırmanın, amaca uygun olarak kullanılan nitel yöntem nedeniyle, sonuçları genellenemez.
- b. Örnekleme ulaşma konusunda; çalışanların vardiya düzenleri ve görüşmelere ayırabilecekleri süre önemli bir kısıt oluşturmıştır.
- c. Araştırmacı açısından görüşmelere yönelik ayrılması gereken zaman önemli bir kısıt olmuştur.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Araştırmanın ana sorunsalı; “RADAR uygulamaları ile çalışan bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak belirlenmiştir.

Bu sorunsala bağlı olarak üç alt sorunsal daha belirlenmiştir.

Alt Sorunsal 1: “Radar uygulamaları ile çalışan duygusal bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır”?

Alt Sorunsal 2: “Radar uygulamaları ile çalışan devam bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır”

Alt Sorunsal 3: “Radar uygulamaları ile çalışan normatif bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır”

### 3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TASARIMI

Çalışmada, araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olgu ve olayların, yaşayanların gözünden derinlemesine bir şekilde anlaşılmaya çalışıldığı ve böylelikle gerçekçi ve bütüncül bir şekilde (gerçekleştikleri toplumsal ve kültürel bağlam içerisinde) anlaşılması için nitel bir sürecin izlendiği, araştırmalardır (Şavran, 2009: 69).

Nitel veri, belirli amaçlar doğrultusunda, doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi birbirini besleyen, teyit eden çeşitli teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgidir (Leech ve Onwuegbuzie, 2007: 562). Nitel araştırma, gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

Nitel araştırma yöntemi, araştırmanın tasarlanması ve gerçekleştirilmesinde araştırmacıya esneklik sağlamaktadır. Araştırmanın her aşamasında duruma göre yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirme, araştırmanın kurgusunda değişiklikler yapma nitel araştırmanın özünü oluşturmaktadır. Nitel araştırmaların bir özelliği de keşfedici olmalarıdır. Keşfedici özelliğe sahip araştırmalar, üzerinde az çalışılmış konuları aydınlatmada oldukça kullanışlı ve yararlıdır (Neuman, 2012: 228).

Araştırmada amaca uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, araştırılan olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde incelemektedir. Olgu ve içinde bulunduğu ortam arasındaki sınırların kesin olarak belirgin olmadığı durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bütüncül tekli durum desenlerinde, tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul, vb.) bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 291).

Durum çalışmalarında bir birey, kurum, grup ya da ortam durum olabileceği gibi, bir olgu da durum olarak değerlendirilebilir. Durum çalışmaları karmaşık olgularla detaylı çalışılmasını kolaylaştırır. Daha iyi anlaşılmalarına yardımcı olur

(Yin, 2003: 14). İfade edilen nelerle araştırmada durum çalışması ve bütüncül tekli durum deseni tercih edilmiştir.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda çalışılan olay ve olgular kendi ortamları içinde incelenmektedir. Araştırmacı olay ve olguları detaylı ve derinlemesine incelemekte ve açıklamaktadır. Sosyal bilimlerdeki olay ve olgularla ilgili olarak tek bir gerçeklik ya da doğru bulunmamaktadır. Çoklu gerçeklikler ve değişik algılar bulunmaktadır. Her olay kendi yaşam ortamında anlaşılabilmesi için olaylar bu ortam içinde değerlendirilmeli ve yorumlamalar araştırma ortamında toplanan veriler ışığında yapılmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 30).

### **3.8. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Nitel araştırmalar genellikle küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilir. Bu durumda elde edilen verilerin evrene genellenebilirliği söz konusu olmadığından istatistiksel temsil edilebilirlik yerine daha bütünsel ve derinlemesine anlaşılmasına ilişkin yönelim söz konusudur. Örneklemen sayısı yani büyüklüğü yerine, örneklemen araştırmanın ihtiyaç duyduğu bilgi miktarını karşılayıp karşılamadığı ile ilgilenilmektedir (Çetin, 2012: 5).

Bir araştırmanın evren ve örneklemine belirlenmesinde yapısı ve içeriği belirleyicidir. Bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda nicelik temsili aranmadığından örneklemen amacı, bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli bir olgu ya da olayı elde etmektir. Nitel araştırmalarda kullanılan örneklem tekniği amaçlı örneklemidir. Amaçlı örneklemde temel amaç araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında derinlemesine bilgi toplamaktır (Özdemir, 2010: 323).

Çalışmada amaçlı örneklem türlerinden biri olan ölçüt örneklem kullanılmıştır. Araştırma kapsamında görüşme yapılacak katılımcılar için en az 3 yıldır belirsiz süreli sözleşmeli olmak ve RADAR takımlarında çalışıyor olmak bir ölçüt olarak belirlenmiştir.

Ölçüt örneklemenin tercih edilmesinin nedeni örneklemen sorunsalla ilgili belirlenen niteliklere uygun olacak katılımcılardan yapılandırılmasını sağlamaktır. RADAR uygulamaları kapsamında belirlenen ölçüt sürecinde görev yapmış

katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile RADAR arasındaki ilişkinin araştırılması daha uygun görülmüştür.

Derinlemesine araştırma yapabilmek amacıyla çalışmanın amacı bağlamında bilgi açısından zengin durumların seçilmesine amaçlı örnekleme denilmektedir. Amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme ise, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır. Örneğin, liselerdeki şiddet davranışlarını konu alan bir araştırmada örneklem belirlerken, resmi kayıtlara göre en az 2 olaya karışma durumu bir ölçüt olabilir (Büyüköztürk, 2012: 12).

Yönetici ve çalışanlardan oluşan 20 kişilik çalışan grubu örneklemini oluşturmuştur. Örneklemini oluşturan 20 çalışana ait bilgiler aşağıda tablo 11’de sunulmaktadır.

**Tablo 11:** Görüşme Yapılan Çalışan Özellikleri.

| Çalışma Yılı | RADAR Görev Yılı | Ünvanı                  | RADAR Görevi |
|--------------|------------------|-------------------------|--------------|
| 12           | 4                | Teknik Servis Müdürü    | Ekip Lideri  |
| 9            | 4                | Operasyon Direktörü     | Ekip Lideri  |
| 9            | 4                | Mutfak Şefi             | Ekip Lideri  |
| 8            | 4                | Pazarlama Müdürü        | Ekip Lideri  |
| 6            | 4                | İnsan Kaynakları Müdürü | Ekip Lideri  |
| 10           | 3                | Satış Müdürü            | Ekip Üyesi   |
| 10           | 3                | Teknik Servis Şefi      | Ekip Üyesi   |
| 10           | 3                | Satınalma Müdürü        | Ekip Üyesi   |
| 10           | 3                | Restoran Şefi           | Ekip Üyesi   |
| 10           | 3                | Restoran Şefi           | Ekip Üyesi   |
| 10           | 3                | Kasiyer                 | Ekip Üyesi   |
| 10           | 4                | Güvenlik Şefi           | Ekip Üyesi   |
| 9            | 4                | Ön Büro Müdürü          | Ekip Üyesi   |
| 9            | 3                | Teknisyen               | Ekip Üyesi   |
| 8            | 4                | Kat Hizmetleri Şefi     | Ekip Üyesi   |
| 8            | 3                | Banket Satış Müdürü     | Ekip Üyesi   |
| 7            | 4                | Kat Hizmetleri Şefi     | Ekip Üyesi   |
| 6            | 3                | Bulaşıkhanes Şefi       | Ekip Üyesi   |
| 5            | 3                | Ön Büro Şefi            | Ekip Üyesi   |
| 4            | 3                | Spa Müdürü              | Ekip Üyesi   |

Kaynak: Swisshotel Büyük Efes İzmir RADAR Dökümanı, 2016.

Tüm RADAR ekip üyelerinin ve yöneticilerinin kıdemleri en az beş yıldan başlamakta olup uygulamayı son üç yıl içerisinde farklı gruplar içerisinde

tamamlamışlardır. Örneğin, kat hizmetleri şefi bir yıl çalışan bağlılığı ekibinde, izleyen yıl misafir memnuniyeti ekibinde üye olarak görev almıştır. RADAR gruplarını oluşturan ekip üyelerinin otelin farklı departmanlarını temsilen en az bir üyesi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Tabloya göre, her çalışanın ünvanı farketmeksizin ekiplerde lider ya da üye olarak görev aldığı görülmektedir. Bu durum, gönüllü olarak biraraya gelinmesinin bir sonucudur.

### **3.9.VERİ TOPLAMA TEKNİK, ARAÇ VE SÜRECİ**

Araştırmada yararlanılan nitel araştırma yöntemine ve durum çalışması desenlerinden bütüncül tekli durum desenine uygun olarak veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve hazırlanan görüşme formu aracı kullanılmıştır.

Bu görüşme yaklaşımı, görüşme sırasında irdelenecek sorular veya konular listesini kapsar. Bu yöntem benzer konulara yönelmek amacıyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin toplanması amacıyla kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005:123). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacıya, görüşme öncesinde belirlediği bir dizi soru veya konu başlıkları rehberlik etmektedir. Yapılandırılmamış görüşmede var olan birçok unsur yarı yapılandırılmış görüşmede de yer alır. Ancak, katılımcının araştırmacının belirlediği soru taslağı dışına çıkmasına sınırlı düzeyde izin verilir. Görüşme soru taslağı, araştırma konusuyla ilgili veri elde etmek için katılımcının cevaplaması istenen konuları kapsar ve liste halinde hazırlanabilir. Bu yolla elde edilen verinin düzenlenip işlenmesi daha kolay hale gelir (Patton, 2002: 112).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacıya bir soru formu doğrultusunda konuyu genel hatlarıyla belirleyebilen bir akış sunmanın yanı sıra konunun değişik boyutlarının ortaya çıkarılmasına imkân veren bir tekniktir. Bu görüşme, önceden yapılan ve ne tür soruların sorulup, hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde tespit eden bir tekniktir. Bu teknikte, yanıtlayıcıdan önceden belirlenmiş bir dizi soruyu yanıtlaması istenir. Görüşmeyi yapan tarafsız kalır (Finn, Elliot ve Walton, 2000: 73).

Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının oluşturulmasında ilgili araştırmaları kapsayan yazın taraması yapılmıştır. Örgüt çalışanlarının RADAR uygulamasına

ilişkin görüşlerini almak üzere, yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayalı bireysel görüşme formları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının bir kısmı Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modeli temel alınmış olup ifadeleri duygusal, devam ve normatif bağlılık başlıkları altında oluşturulmuştur. Çalışanların örgüte olan bağlılığı ve RADAR ilişkisi bu üç başlık altında analiz edilmek üzere soru formuna eklenmiştir.

Görüşme talebine olumlu yaklaşan çalışan ve yöneticilerden randevu alma işleminin ardından görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 01.01.2017 ile 01.04.2017 tarihleri arasında 3 ay içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı, katılımcılara gönüllülük esası ile görüşmelerin gerçekleştirileceğini ve bilgi gizliliğinin esas alındığı bilgisini vermiştir. Onay alındıktan sonra görüşmeler organize edilerek her bir katılımcıdan randevu talep edilmiştir. Görüşmeler ortalama 15 ila 20 dakika arasında tamamlanmış ve görüşme esnasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazındaki bu kayıtlar daha sonra yazılı metne çevrilmiştir.

### **3.10. VERİ ANALİZİ**

Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde, görüşlerin etkileyici şekilde aktarılması için doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu analizin amacı, bulguları düzenli ve yorumlanmış biçimde sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 237).

Nitel analizler (içerik ve betimsel analiz) sosyal olaylar ve olguların nasıl ve ne şekilde gerçekleştiğini anlamamızı sağlayan tekniklerdir. Nitel araştırmalarda amaç ölçmekten çok, değişkenlerin derinlemesine incelenmesi ve çalışılmasıdır. Ancak nitel yöntemler her ne kadar sayılamaz dense de her zaman sayısal verilere dönüştürülebilme imkânı vardır (Altunışık, Bayraktaroğlu, Coşkun ve Yıldırım, 2010: 322).

Betimsel analiz tekniğinde elde edilen veriler önceden belirlenen başlıklar ve boyutlar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analiz tekniğinde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir

biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir (Özdemir, 2010: 324).

Betimsel analizde, görüşülen yâda gözlenen bireylerin görüşlerini dikkat çekici bir biçimde yansıtmak amacıyla bireylerin ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilerek elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmaktadır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmektedir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224).

Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır (Altunışık vd., 2010: 322):

- a. Betimsel analiz çerçevesinin oluşturulması,
- b. Tematik çerçeveye uygun olarak veri işlenmesi,
- c. Bulguların tanımlanması,
- d. Bulguların yorumlanması.

Betimsel analiz verileri düzenlenen başlıklara uygun biçimde özetlenir ve yorumu yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 236).

Veri analizi sırasında yarı yapılandırılmış görüşmeye katılan çalışanların ses kayıtları dinlenmiş ve çözümlenerek yazıya geçirilmiştir. Aynı zamanda yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan yanıtlar değerlendirilmiştir.

### **3.10.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Nitel araştırmada geçerlik; araştırmacının konuyu olduğu haliyle ve mümkün olduğunca tarafsız gözlemlemesini ile sağlanabilir. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilmesini ya da genellenebilmesini ifade etmektedir. İç geçerlik ise sonuçlara ulaşırken takip edilen sürecin üzerinde araştırma yapılan gerçekliği ortaya çıkartmadaki yeterliği olarak tanımlanabilir (Le Compte ve Goetz, 2002: 32). İç geçerlilik, araştırma bulgularının dış dünyadaki gerçekliğe uyup uymamasıyla ilgilidir ve gerçekliğin anlamına bağlıdır (Merriam, 2015: 203).

Araştırmaya konu ya da olaya ilişkin bütüncül bir resim yapılandırılabilmesi önem taşımaktadır. Bunun sağlanması için elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlar doğrulanmalıdır. Araştırmacının söz konusu doğrulamaya yardımcı olacak çeşitli yöntemlerden (çeşitleme, katılımcı onayı, meslektaş onayı vb.) yararlanması gerekmektedir. Araştırma alanına yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama ve bulguların teyidi için alana geri dönebilme nitel araştırmada geçerliliği sağlayan özelliklerdir. Toplanan verilerin ayrıntılı rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, nitel araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 256).

Çalışmada veri toplamada, analizinde, yorumlanmasında tutarlı olmak ve bulguların gerçeği yansıtmalarını sağlamak şunlar yapılmıştır;

- a. Araştırmada yüz yüze yapılan derinlemesine görüşme yöntemiyle ayrıntılı ve derinlemesine verilerin toplanması,
- b. Katılımcıların deneyim farklılıklarını ve bakış açılarını ortaya çıkararak toplanacak verilerin zenginliğini arttırmak amacıyla yarı yapılandırılmış form sorularının araştırmacı tarafından gerek duyulduğunda genişletilmesi,
- c. Veri analizi ve araştırma bulgularının tanımlanması aşamalarında tez danışmanı ve araştırmacı arasında uzlaşmanın sağlanması,
- d. Araştırma bulgularının sunumunda seçilmiş katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmesi,
- e. Bulgulara dayalı olarak hazırlanan raporunun katılımcılarla paylaşılması yolu ile, doğruluğunun teyit edilmesi sağlanması.

Güvenilirliğin sağlanması için toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulması ve ayrıntılı olarak tanımlanmış bir kavramsal çerçeveye bağlı olarak veri analizinin yapılması gerekmektedir. Nitel araştırmada güvenirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ifade edilmektedir. Dış güvenirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortam ve koşullarda aynı biçimde elde

edilme derecesini, iç güvenilirlik ise farklı araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşma derecesini tanımlamaktadır (Le Compte ve Goetz, 2002: 38).

Nitel araştırmanın bilimselliği açısından dış ve iç güvenilirlik kavramlarının farklı değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitel araştırmanın temel ilkelerinden birisi, gerçeklerin kişilere ve ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını kabul etmektir. Ayrıca araştırmacıların olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceği kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 259).

Yazında nitel araştırmaların dış ve iç güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önlemler sırlanmaktadır. Dış güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önlemler (Le Compte ve Goetz, 2002: 41);

- a. Benzer araştırmalar yapan araştırmacıların karşılaştırılabilir sonuçlar elde etmeleri mümkün olabilir ancak bu araştırmanın aynen tekrar edilebilmesi ve aynı sonuçlara ulaşılması anlamını taşımamaktadır. Araştırmacının konumu hakkında yapacağı açıklamalar diğer araştırmacılara ne tür roller üstlenmeleri gerektiği konusunda yardımcı olabilir.
- b. Araştırmada katılımcılarının açık bir biçimde tanımlanması,
- c. Veri analizinde yararlanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların açık biçimde ifade edilmesi,
- d. Veri toplama ve analiz yöntemine ilişkin detaylı açıklamaların yapılmasıdır.

İç güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önlemler (Le Compte ve Goetz, 2002: 43);

- a. Verilerin betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulması,
- b. Araştırmaya birden fazla araştırmacının katılması,
- c. Veri analizinin ayrıntılı olarak tanımlanmış bir kavramsal çerçeveye bağlı olarak gerçekleştirilmesi,
- d. Verilerin görüntü ve ses kayıt cihazı yoluyla da kayıt altına alınmasıdır.

Bu çalışmada araştırmanın yöntemi, görüşme yapılan kişiler ve veri analizinde kullanılan kapsamın açık bir biçimde tanımlanmasına bağlı olarak araştırmanın dış güvenirliğinin sağlandığı görülmektedir.

Diğer taraftan, görüşme sonucunda toplanan verilerin not tutma ve ses kaydı yoluyla kayıt altına alınması; betimsel yaklaşımla yorum katmadan metin haline dönüştürülmesi, çalışmanın teorik bölümünde önerilen bağlılık verileri referans alınarak analizinin yapılmış olması araştırmanın iç güvenirliği sağlamaktadır.

### 3.11. BULGULAR

Araştırmada, otel yönetici ve çalışanlarına sorulan sorular, S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11 ve S12 olarak, görüşme sorularına verilen yanıtlar yöneticiler için Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 şeklinde ve ekip üyeleri için Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6, Ç7, Ç8, Ç9, Ç10, Ç11, Ç12, Ç13, Ç14 ve Ç15 olarak kodlanmıştır.

#### 3.11.1. Demografik Bulgular

Araştırmada elde edilen demografik bulgular tablo 12’de sunulmaktadır.

**Tablo 12:** Demografik Bulgular.

| KATILIMCI | UNVANI   | ÇALIŞMA YILI | CİNSİYETİ | EĞİTİM DURUMU | RADAR GÖREV YILI | RADAR GÖREVİ |
|-----------|----------|--------------|-----------|---------------|------------------|--------------|
| Y1        | Direktör | 9            | Erkek     | Üniversite    | 4                | Lider        |
| Y2        | Müdür    | 12           | Erkek     | Üniversite    | 4                | Lider        |
| Y3        | Direktör | 6            | Erkek     | Yüksek Lisans | 4                | Lider        |
| Y4        | Müdür    | 9            | Kadın     | Yüksek Lisans | 4                | Lider        |
| Y5        | Müdür    | 8            | Erkek     | Üniversite    | 4                | Lider        |
| Ç1        | Müdür    | 9            | Erkek     | Üniversite    | 4                | Ü            |

|     |       |    |       |               |   |    |
|-----|-------|----|-------|---------------|---|----|
|     |       |    |       |               |   | ye |
| Ç2  | Müdür | 10 | Erkek | Üniversite    | 3 | Ü  |
| Ç3  | Şef   | 10 | Erkek | Yüksekokul    | 3 | ye |
| Ç4  | Şef   | 5  | Erkek | Üniversite    | 3 | Ü  |
| Ç5  | Şef   | 10 | Erkek | Yüksekokul    | 3 | ye |
| Ç6  | Şef   | 10 | Kadın | Yüksekokul    | 3 | Ü  |
| Ç7  | Uzman | 10 | Erkek | Üniversite    | 3 | ye |
| Ç8  | Şef   | 10 | Erkek | Yüksekokul    | 4 | Ü  |
| Ç9  | Şef   | 6  | Erkek | Üniversite    | 3 | ye |
| Ç10 | Uzman | 9  | Erkek | Yüksekokul    | 3 | Ü  |
| Ç11 | Müdür | 8  | Kadın | Üniversite    | 3 | ye |
| Ç12 | Şef   | 7  | Kadın | Üniversite    | 4 | Ü  |
| Ç13 | Müdür | 5  | Kadın | Yüksek Lisans | 3 | ye |
| Ç14 | Şef   | 8  | Erkek | Yüksekokul    | 4 | Ü  |
| Ç15 | Müdür | 10 | Erkek | Üniversite    | 3 | ye |

Swissotel Büyük Efes İzmir otelinde RADAR ekiplerinde en az üç yıl liderlik görevi yürüten ve örgütte belirsiz süreli sözleşme ile en az beş yıldır çalışan toplam beş yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Tabloya göre, liderlerin üçü müdür, diğer ikisi direktör unvanına sahiptir. Görüş bildiren beş yöneticinin bir tanesi kadın, diğerleri erkek olup, eğitim düzeyi olarak üç lider üniversite diğer iki lider yüksek lisans mezunudur.

Örgüt çalışanlarından farklı ekiplerde görev alan 15 üye ile görüşmeler aynı şekilde gerçekleştirilmiştir. Çalışanların unvan düzeyleri uzman, şef ve müdür olmak üzere üç seviyede yer almaktadır. Görüşme yapılan ekip üyelerinin dördü kadın, onbiri erkek çalışanlardan oluşmaktadır. RADAR ekiplerinde altı yüksekokul mezunu, sekiz lisans mezunu ve bir yüksek lisans mezunu çalışan yer almakta olup kıdemleri beş ila on yıl arasında değişmektedir.

### 3.11.2. Yönetici Bulguları

Yarı yapılandırılmış görüşmede sorulan ilk dört soru RADAR uygulamasının çalışanların duygusal bağlılığını nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Başlangıçta “*Kendinizi örgüte duygusal olarak bağlı hissediyor musunuz?*” sorusuna (S1), yöneticilerden alınan yanıtlar aşağıda verilmiştir.

Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5, soruya kesinlikle evet cevabını vermiştir. Y1 duygusal bağlılığını “*işini aşkla sahiplenene insanların kariyerinde daha başarılı olduğunu tecrübe ettim*” şeklinde açıklarken, Y2 ve Y5 işletmeye olan duygusal bağlılığını “*ailem gibi hissediyorum*” ve “*ailemin bir parçası olarak görüyorum*” biçiminde vurgulamıştır. Y3 işletmeye olan bağlılığını “*burada çalışmak en büyük hayalimdi*” cümlesiyle açıklarken, Y4 ise daha detaylı bir ifade ile “*kendimi işletmeye ait görüyorum ve burada olmadığımda eksikliğini hissediyorum*” şeklinde bağlılığını tanımlamıştır.

Birinci soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin örgütlerine karşı duygusal bağlılık hissettikleri görülmektedir. Duygusal olarak tüm ekip üyeleri örgütü kendi işyeri gibi sahiplenmekte örgütü ailesi ya da ailesinin bir parçası olarak görmektedir. Çalışma yılları altı ile on yıl arasında olan tüm yöneticilerin örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılığı olduğu ifade edilebilir.

Yarı yapılandırılmış görüşmede “*RADAR’ın örgütünüzle aranızdaki duygusal bağı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?*” şeklinde sorulan ikinci soruya (S2), alınan yanıtlar aşağıda verilmiştir.

Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 bu soruya benzer şekilde RADAR uygulamasının örgüt ile aralarındaki duygusal bağı olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Y1, RADAR’ın çok başarılı olduğunu vurgulayarak “*hedef koyuyoruz, analiz edip ölçüp değerlendiriyoruz ve bu ekibi de pozitif şekilde etkiliyor*” yanıtını vermiştir. Y2 ve Y3 işletmeye olan duygusal bağlılıklarında RADAR uygulamasının sorun çözmedeki etkisinin altını çizerek “*bir olayı çözmek, iyileştirmek ve sonunda elde ettiğim başarılar beni daha çok etkiliyor*” ve “*çözüm ürettikçe işletmeye olan sadakatim arttı*” ifadelerini aktarmışlardır. Y4, “*RADAR’ın yol gösterici olduğunu düşünüyorum, bana rehberlik ediyor*” ifadesiyle duygusal etkiyi tanımlarken, Y5

RADAR uygulaması için *“özellikle sürdürülebilir pazarlama faaliyetlerindeki başarımda payı vardır”* cümlesi ile uygulamanın departmanındaki başarısına yaptığı katkının altını çizmiştir.

İkinci soruya verilen yanıtlar incelendiğinde; çalışanların RADAR’ın başarılarında önemli bir katkısı olduğu yönünde görüşleri bulunduğu, çözüm üretme konusunda sağladığı destek ve aksiyon almada yol gösterici özelliği ile örgüte olan duygusal bağlılığı olumlu bir ilişkisi bulunduğu bulgulanmıştır.

Görüşmede *“RADAR’ın amaçlarınızın örgütün amaçları ile uyumuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?”* sorusuna (S3), yöneticilerin verdiği yanıtları aşağıdadır.

Y1, RADAR ve örgüt amaçları arasındaki uyumu olumlu yönde değerlendirmiştir. *“RADAR’ın amaçlarını örgütün amaçlarına göre organize ettiğimiz için ikisinde sonuç odaklı olması yönünden uyumlu olduğunu söyleyebilirim”* şeklinde yanıt vermiştir. Y2 ise amaçların ortak ve ulaşılabilir olduğunun altını çizerek *“problem çözmek ve puan yükseltmek odaklı çalışmak sonucunda hizmet kalitemiz de artmış oldu”* diyerek RADAR ve örgüt amaçlarının uyumunu belirtmiştir. Y3, farklı olarak *“RADAR ile örgüt hedeflerini daha iyi öğreniyor ve bizden beklenenleri daha net olarak biliyoruz”* demiştir.

Y4 ve Y5, *“RADAR uygulamasının örgütün hedeflerine ulaşmasında süreçlerin daha etkin uygulanmasına destek vermiştir, rehberlik ederek yol göstermiştir”* şeklinde süreç tabanlı bir açıklamada bulunmuştur.

Alınan yanıtlara göre, RADAR uygulamasının sürekli gelişim amacının örgütün hedefleriyle ortak ve destek olduğu görülmektedir. Ekip çalışanları RADAR kullanarak başarılı olduklarını ve örgütün hedeflerine ulaştıklarını paylaşmışlardır. Organizasyonun başarısında ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde RADAR amacının her ekibe ve çalışana katkı sağladığı söylenebilir.

Görüşmede dördüncü soru (S4), *“RADAR uygulamaları özel hayatınızda örgütünüzden bahsetmenizi ne şekilde etkiliyor?”* olup yöneticilerin verdiği yanıtları aşağıdadır.

Y1 ve Y4 bu soruda *“RADAR aile içinde ve günlük hayatta da uygulandığında olumlu sonuçlar ortaya çıktı”* şeklinde ifade ederek kendi hayatlarına olan etkisini açıklamıştır. Y2 ise, *“Uygulamayı dışarda meslektaşlarıma anlattım hatta havamı attım çünkü ortada somut başarı var”* diye yanıt vermiştir. Y3

ve Y5 aynı soruya “ *aldığımız ödülleri ve projeleri sosyal çevremde gururla paylaşıyorum*” diyerek benzer şekilde yanıtlamıştır.

Tüm yöneticilerin dördüncü soruya yanıtları benzer biçimde RADAR’ın örgütlerinden özel hayatlarında gururla bahsetmelerine neden olduğu yönünde olmuştur. Aile çevresinde, kurumsal mecralarda, meslektaşlarıyla ve farklı alanlarda çalışan kişilerle örgütün RADAR uygulamaları ile sağladığı başarıları paylaşmaktadırlar.

Görüşmede beş, altı, yedi ve sekizinci sorular RADAR ve çalışanların devam bağlılığını ilişkisini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Beşinci soru (S5) olan “*Kendinizi bu örgütte çalışmaya zorunlu hissediyor musunuz?*” ifadesinin yanıtları aşağıdadır.

Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 bu soruyu “*Hayır, örgütte zorunlu olarak değil mutlulukla, prensiplerim doğrultusunda ve kariyer planımın bir parçası olarak çalışmaktayım*” ifadesiyle yanıtlamıştır. Y2 “*para hiçbir zaman önceliğim olmadı, aksine ben örgüte ne katıyorum önce ona bakarım*” demiş, Y5 onu destekleyen bir ifade ile “*Ailem gibi sevdiğim örgütte geçim kaygısının ötesinde verimli olmak beni motive ediyor*” açıklamasında bulunmuştur.

Yöneticilerin devam bağlılığı yönünden işletmede zorunlu olarak değil, aidiyet duygusu ile çalışmaya devam ettiği gözlenmiştir. İfadelerde ortak olarak geçim kaygısı ve para kazanmak amaçlarının ilk sırada yer almadığı söylenebilir.

Altıncı soru (S6) olan “*RADAR örgütünüzden ayrılma konusundaki hislerinizi nasıl etkiliyor?*” sorusunun yanıtları aşağıdadır.

Y1 “*Başka bir örgütte aynı kurumsal kimlikle karşılaşmama endişesi yaratabilir*” cevabını vermiştir. Y2 “*RADAR başarıları bizim için olumlu bir referans ve intibadır, olmaması durumu üzüntü yaratır*” cevabıyla Y1 ile aynı görüşü paylaşmıştır. Y3 “*Başarılı projelere emek verdikten sonra ayrılmayı düşünmem*” şeklinde yanıtlarken Y4 “*Süreçlerde RADAR kullanılması beni motive ediyor, olmaması olumsuz etkiler*” şeklinde görüşlerini iletmiştir. Y5 süreç konusunda vurgu yaparak “*Sistem olmaması benim için zorlayıcı olur*” demiştir.

Alınan yanıtlar doğrultusunda RADAR uygulaması ile örgütte yöneticilerinin devam bağlılığının olumlu bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Süreç iyileştirme

alışmaları, projelerin ve ekip faaliyetleri gibi kazanımların kaybedilmesinin istenmemesi nedeni ile yöneticilerin ayrılmayı düşünmediği gözlenmiştir.

Yedinci soru (S7) olan “RADAR kapsamındaki eğitimler yetenek gelişiminize nasıl katkıda bulunuyor?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdadır.

Y1 ve Y2 “RADAR uygulaması ile yeni teknik, iş bilgisi ve becerisi öğrenmiş olduk, aynı zamanda yaratıcı fikir geliştirmeyi de öğrendik” demiştir. Y3 “Sürekli gelişimi ve öğrenmeyi destekleyen faydalı bir uygulama” yanıtını verirken, Y4 “zelikle analiz aşamasında öğrendiklerimin hayata ve günlük iş planıma dair katkısı çok oldu” şeklinde uygulamanın katkılarından bahsetmiştir. Y5 ise “nceden planlama yapmak çok zamanımı alırdı, zaman ve verimlilik açısından yararını gördüm” şeklinde yanıtlamıştır.

Yedinci soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, RADAR kapsamında alınan eğitimler yöneticiler için verimlilik, zaman ve yeni fikir geliştirme açısından fayda sağladığı görülmüştür. Sürekli gelişim döngüsü, analiz ve sonuçlardan çıkarımda bulunma ile yöneticilerin farkındalıklarının arttığı söylenebilir. Bu açılardan bakıldığında RADAR uygulamalarının yöneticiler için bir kazanım hissi uyandırdığı ve bunları kaybetmek istemeyecekleri değerlendirilebilir.

Sekizinci sorunun (S8) “RADAR uygulamasının gideceğiniz yerde olmaması ihtimali bu örgütte çalışma isteğinizi ne şekilde etkilemektedir?” yanıtları aşağıdadır.

Y1, Y4 ve Y5 bu soruya “RADAR olmaması bir soru işaretidir ve beni olumsuz yönde etkiler. Bu konuda İzmır’de aynı sektörde bu koşulları sağlayan ve iş mükemmeliyeti programı uygulayan bir örgüt olduğunu düşünmüyorum” şeklinde yanıt vererek kalite kavramına dikkat çekmiştir. Y2 “Gideceğim yerde RADAR olmayan bir örgüt olmasını istemem” şeklinde açıklama yapmıştır. Y3 ise “zm üretmekten geliştirmekten keyif aldığım örgütte devam etmek isterim” ifadesiyle yanıt vermiştir.

Yöneticilerin bu soruya yanıtları değerlendirildiğinde, RADAR uygulaması olmayan bir örgütte çalışmak istemedikleri görüşünün ortak olduğu söylenebilir. İzmır’de bu programı uygulayan tek otel olmasının da etkisiyle örgütte uygulamanın devam bağlılığı ile olumlu ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Görüşmede dokuzuncu, onuncu, on birinci ve on ikinci sorular, RADAR uygulaması ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla

sorulmuştur. “Bu örgütte çalışmayı etik ve ahlaki açıdan doğru bulduğunuz için mi çalışmaya devam ediyorsunuz?” sorusuna (S9) verilen yanıtlar aşağıdadır.

Y1, Y2, Y3, Y4 ve Y5 bu soruya ortak olarak “Evet” yanıtını vermiştir. Y1 “Etik ve ahlak günlük işlerimizde önemli bir faktör” diye açıklamıştır. Y2 ise “Bu 2 faktör kişiyi kuruma bağlı kılar” demiştir.

Dokuzuncu soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin etik ve ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütte çalışmaya devam ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Onuncu soru (S10), “RADAR uygulamalarının örgüt sadakatinize ne şekilde katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz?” ifadesine verilen yanıtlar aşağıdadır.

Y1 ve Y2 bu soruya “Bir işe başlayıp bitirmekle ilgili olarak yarım bırakıp gitmek doğru değil, RADAR ile örgütüne ne kadar katkı sağlarsan ne kadar başarılı olursan bağlılığın da o derece artıyor” şeklinde yanıt vermiştir. Y3 ise buna ilave olarak sorumluluk duygusunu vurgulamış ve “Sorumluluk arttıkça bağlılık da artıyor” diye RADAR uygulamasının katkısını belirtmiştir. Y4 ve Y5 süreç yönetimi ile ilgili olarak “Süreçlere ekip katılımı ve kararların ortak alınması seni örgüte daha sadık bir çalışan haline getiriyor” demiştir.

Alınan yanıtlara göre, RADAR uygulamaları ile örgüt sadakati arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Süreç yönetiminin iyileştirilmesi, çalışanların kararlara katılımının sağlanması, sorumluluk bilincinin oluşması ve örgüt başarısına katkı sağlanması yöneticiler açısından değerlendirildiğinde örgütteki bağlılığı ve RADAR arasında olumlu bir ilişki gözlemlendiği söylenebilir.

On birinci soru (S11) olan, “RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygusunu nasıl etkiliyor?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdadır.

Y1,Y2, Y3, Y4 ve Y5 “Pozitif, olumlu bir etkisi vardır. Başarı birlikte, ekip olarak gerçekleştirilen bir eylemdir, RADAR ekiplerinde herkes kendini örgüte karşı sorumlu hissediyor, fikirlerine değer verildiğini biliyor ve kendi işi gibi sahipleniyor” yanıtını vermiştir.

RADAR uygulamaları ile çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerinde birlikte hareket etmesi, grup çalışmasının önemini farketmesi ve işini sahiplenmesi açısından olumlu değerlendirildiği gözlenmiştir. Yöneticiler açısından sorumluluk sahibi çalışanların örgüte bağlılığı arttığı ifade edilebilir.

On ikinci soru (S12) olan, “RADAR örgüt ile ilişkilerinizde maddi boyut dışında nasıl katkılar sağlamaktadır?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdadır.

Y1 “Tutku, başarıma duygusu, aidiyet ve kariyer kazandırır” demiştir. Y2 görüşünü “örgüt başarısına her defasında katkı sağladığını bilmek hizmet kalitemi artırıyor” diye belirtmiştir. Y3 ve Y5 ise “Analiz ve akıllı hedef belirleme becerisi kazanıp, sorunları gözünde büyütmeden üzerinde çalışarak çözebildiğini farkediyorsun” şeklinde katkıları açıklamıştır. Y4 ise “Tecrübe kazandırıyor, zor konuların nasıl çözüldüğünü açık ve net olarak görebiliyorsun” yorumunu yapmıştır.

Alınan yanıtlara göre RADAR uygulamalarının sadece örgüt açısından maddi katkılar değil aynı zamanda başarıma duygusu, motivasyon, deneyim kazanma gibi manevi katkılar da sağladığı gözlemlenmiştir. Özellikle sorun çözümü ve hedeflere ulaşmada çalışanların kendi farkındalıklarını arttırmalarına yardımcı olduğu söylenebilir.

### 3.11.3. Çalışan Bulguları

Sorulan ilk dört soru, RADAR ve çalışanların duygusal bağlılık ilişkisini tespit etmeye yöneliktir. “Kendinizi örgütünüzde duygusal olarak bağlı hissediyor musunuz?” sorusuna (S1) çalışanlardan alınan yanıtlar aşağıda verilmiştir.

Görüşme yapılan çalışanların tamamı bu soruya ortak şekilde “Evet, hissediyorum” diyerek yanıt vermiştir. 15 RADAR ekip üyesi de örgüte olan duygusal bağlılığının uzun yıllardır devam ettiğini belirtmiştir.

Ç1, Ç8, Ç10 ve Ç14 birinci soruya “Burayı aynı evim gibi görüyorum, evim gibi seviyorum, bu oteli kendi evim gibi değerlendiriyorum” ifadeleriyle yanıt vermişlerdir. Aynı şekilde Ç2, Ç3 ve Ç12’de birbirine benzer biçimde “Bu otelde çalışmaktan gurur duyuyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Ç4 ve Ç5 “Burada çalışmak benim en büyük hayalimdi, o nedenle benim için anlamı çok büyüktür” diyerek uzun yıllardır çalıştıklarını vurgulamışlardır. Ç9, “Buraya bağlılığımı aynı zamanda birlikte çalıştığım insanlara da borçluyum” ifadesi ile yanıtlamıştır. Ç13 ise “Burada çalışmak büyük mutluluk” diyerek bağlılığını ifade etmiştir. Son olarak Ç6 ve Ç7 “Otelimi çok seviyorum ve hergün istekle çalışmaya geliyorum” ifadelerini kullanmıştır.

Alınan yanıtlar doğrultusunda görüşme yapılan tüm çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının yüksek ve güçlü olduğu gözlenmiştir. En az beş yıldır kurumda görev yapan çalışanlar kendi evi gibi gördükleri, severek geldikleri ve gurur duydukları örgütlerinde mutlu ve memnun olduklarını belirtmiştir.

*“RADAR’ın örgütle aranızdaki duygusal bağı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?”* sorusuna (S2) çalışanlardan alınan yanıtlar aşağıda verilmiştir.

Görüşme yapılan çalışanların tamamı olumlu katkı sağladığını söylemiştir. Ç15, Ç9, Ç6 ve Ç1 aynı konuya vurgu yaparak *“Özellikle departmanlar arası iletişimi güçlendirdi, arasında iletişimsizlik olan birimleri olumlu yönde etkiledi ve açık iletişimi sağladı”* şeklinde yanıt vermiştir. Ç3, Ç8 ve Ç11 işletmeye olan bağlılığını tanımlarken *“Sorunları kendi sorunum gibi görmemi sağladı, ailenin bir parçası gibi hissettirdi”* demiştir. Ç4 ve Ç14 ise, *“Özellikle öğrendiklerim ve öğrendiklerimi uygulamanın bana katkısı çok olmuştur”* diyerek RADAR’ın olumlu yönlerini ifade etmiştir. Ç10 ve Ç7 *“Örgütte fikirlerimizin değer görmesini ve önerilerimizin otele olan katkılarını net olarak görmemizi sağladı”* şeklinde açıklama yaparken Ç2 *“RADAR ekiplerinde çalışmaya başladıktan sonra otele gelir getirmek üzerine çok öğrendiğim ve verimli bir yıl oldu”* demiştir. Ç5, Ç12 ve Ç13 *“Motivasyon arttıkça, örgütün başarısı artıyor bu da bizim bağlılığımıza olumlu etki ediyor”* yanıtını vermiştir.

İkinci soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, RADAR’ın çalışanların duygusal bağlılığı olumlu bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Tüm ekip çalışmalarının motivasyon arttıran, iletişimi güçlendiren, fikirlerin yönetimde değerlendirilmesini sağlayan çıktıları olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular, uygulamanın sorun çözmede ve sürekli öğrenmeyi sağlamasında etkili olduğu sonucuna işaret etmektedir.

Görüşmede *“RADAR’ın amaçlarının örgütünüzün amaçları ile uyumuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?”* sorusuna (S3) verilen yanıtlar aşağıda sunulmaktadır.

Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6, Ç7 ve Ç11 bu soruya benzer biçimde görüş bildirmiş ve *“Örgüt amaçlarından misafir memnuniyeti hedefini gerçekleştirmek, gelir arttırmak, karlılık sağlamak ve bütçe planlaması konularında RADAR olumlu etki yaratmış ve başarımızı desteklemiştir”* yanıtını vermiştir. Ç8, Ç10, Ç14 ve Ç15 *“Ortak hedefler doğrultusunda bizi biraraya getirdiği için her ekip başarılı*

*olmuştur*” şeklinde yanıt vermiştir. Ç9 ise “*RADAR, konuları mikro inceleyerek örgütün makro hedeflerine ulaşmasını sağladı*” biçiminde açıklama yapmıştır. Ç12 ve Ç13 “*RADAR ve örgüt amaçlarının birbirinden ayrılmasının mümkün olmadığı*” yönünde görüş belirtmiştir.

Katılımcı yanıtlarından RADAR amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlu kabul edildiği ve bu uyumun olumlu etkilerinin vurgulandığı görülmektedir. Örgütün her departmanında, temel başarı göstergelerinin, misafir memnuniyeti ve karlılık gibi hedeflerin benimsemesi, amaç uyumuna olumlu yönde katkı sağlamıştır. Ayrıca RADAR uygulaması ve örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinin birbirini tamamladığı yönünde bir algının oluştuğu da bulgulanmıştır.

Görüşmede “*RADAR uygulamaları özel hayatınızda işletmenizden bahsetmenizi ne şekilde etkiliyor?*” şeklindeki dördüncü soruya (S4) çalışanların yanıtları aşağıdadır.

Ç1, Ç3, Ç11, Ç14 “*RADAR uygulamasından kazandığımız ödülleri ve iyi uygulamaları dışarıda özel hayatımda, sosyal çevremde, sektörden arkadaşlarımla ve sosyal medyada paylaşmaktan gurur duyuyorum*” şeklinde olumlu etkisinden bahsetmiştir. Ç4, Ç5, Ç13 ve Ç15 de “*Otelimizin örnek başarılarını evde eşimle paylaşıyorum*” şeklinde yanıt vermiştir. Ç2, Ç6, Ç7, Ç8 ve Ç10 ise “*Özel hayatımda olumlu etkilerini gördüğüm için ailemle paylaşıyorum*” ifadesiyle yanıt vermiştir. Ç9 “*RADAR’ın başka bir örneği olmadığından çevremde bahsettiğimde ilgi uyandırıyor*” vurgusunu yaparken, Ç12 “*Aldığımız hızlı aksiyonlar ve çözümlerle özel hayatıma çok olumlu etkisi olduğunu her fırsatta dile getiriyorum*” demiştir.

Katılımcılar RADAR uygulaması ile elde ettikleri başarıları ve aldıkları ödülleri özel hayatlarında da sıklıkla çevreleriyle paylaşmaktadır. Ailesiyle, sosyal çevresiyle ve meslektaşları ile uygulamanın olumlu etkilerini gururla anlattıkları gözlenmiştir.

Beşinci, altıncı, yedinci ve sekizinci görüşme soruları RADAR ile devam bağlılığı ilişkisini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. “*Kendinizi bu örgütte çalışmaya zorunlu hissediyor musunuz?*” sorusunun (S5) yanıtları aşağıdadır.

Çalışanlardan sadece Ç2 ve Ç3 bu soruya “*evet*”, diğer on üç çalışan “*hayır*” yanıtını vermiştir. Ç2 “*Dışarıda böyle imkanlar olduğunu düşünmüyorum*” ve Ç5 “*Bir zorunluluk değil, sorumluluk olarak görüyorum*” demiştir. Ç6, Ç7, Ç15 ortak

bir konuya vurgu yaparak “Zorunluluk diyemem, emeğimin karşılığını alıyorum” diye yanıtlamıştır. Ç1, Ç8, Ç9, Ç10, Ç11 ve Ç12 “Kesinlikle hayır, burada çalışmaktan keyif alıyorum” demiştir. Ç4 ve Ç14 ise “Burayı evim olarak görüyorum, zorla gelmiyorum” şeklinde ifade etmiştir. Ç13 ek olarak “Zorunluluk olarak görmüyorum, çalışmak bir yaşam biçimidir” diye belirtmiştir.

Alınan yanıtlara göre çalışanlarının örgüte olan devam bağlılığının genel olarak düşük olduğu gözlenmiştir. Yanıtlarda ortak bir ifade ile çalışanlar, geçim sıkıntısı ve para kaygısının öncelikli olmadığını ve emeklerinin karşılığını aldığını vurgulamıştır.

Altıncı soru (S6) olan “RADAR, işletmenizden ayrılma konusundaki hislerinizi nasıl etkiliyor?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdadır.

Ç2, Ç3, Ç5, Ç6, Ç8, Ç11 ve Ç13 ilave olarak “RADAR’ın performansına ve sürekli gelişime katkısından dolayı ayrılmayı düşünmem” diye açıklama yapmıştır. Ç7, Ç9 ve Ç15 benzer şekilde “Çalışan sistem son derece mükemmel, başka bir işletmede bu kadar olduğunu sanmıyorum” demiştir. Ç1 ve Ç4 ise “Başarılı bir işletmemiz var, sonuçlar ortada” diye yanıt vermiştir. Ç10 “RADAR’la önceki yıldan daha iyi olabilmek için motive oluyoruz” cevabını verirken Ç14 benzer bir ifadeyle “Uygulama bir zorluk değil aksine yardımcı olmak için var” şeklinde yorum yapmıştır. Ç12 ise “RADAR hayatımızdaki artı ve eksileri net görme fırsatı verdiği için mantık çerçevesinde ayrılmayı düşünmüyorum” şeklinde yanıtlamıştır.

Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların kazanımlarını öncelikleyen bir yaklaşımla örgütten ayrılmayı düşünmedikleri bulgulamıştır. Çalışanlar örgütten ayrılmalı durumunda elde ettikleri ve RADAR’la ilişkili olan kimi kazanımlarını yitirmeyi istememektedirler.

Yedinci soru (S7) olan “RADAR kapsamındaki eğitimler yetenek gelişiminize nasıl katkıda bulunuyor?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdadır.

Ç1, Ç12, Ç13 ve Ç14 bu soruda kişisel gelişimlerini vurgulayarak “Performans değerlendirmede olumlu etkisini gördüm, kendime artı bir değer kattım ve daha başarılı bir ekip üyesi oldum” şeklinde yanıt vermiştir. Ç5, Ç6, Ç7 ve Ç8 de buna destek bir ifade ile “Eğitimlerin mesleki gelişimime katkısı oldu, böylece uygulama ve pratiğini öğrendim” demiştir. Ç2 ve Ç15 “RADAR’ın ölçme ve değerlendirme bölümünün faydalı” olduğunu belirtirken Ç4 “Liderlik yetkinliklerimi

*arttırarak, takım çalışmasına daha yatkın bir ekip üyesi oldum” diye yanıtlamıştır. Ç3, Ç9, Ç10 ve Ç11 “Yeni ve kesinlikle uygulanması gereken teknik olarak çözüm odaklı düşünmeyi destekliyor” ifadesini kullanmıştır.*

Yanıtlar değerlendirildiğinde RADAR kapsamındaki eğitimlerin çalışanların hem kişisel ve mesleki gelişimine önemli katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu katkılar çalışanlar tarafından RADAR bağlamında elde edilen önemli bireysel gelişim ve profesyonel kariyer tabanlı katkılar olarak algılanmaktadır.

Sekizinci soru (S8) olan “*RADAR uygulamasının gideceğiniz yerde olmaması ihtimali bu örgütte çalışma isteğinizi ne şekilde etkilemektedir?*” sorusunun yanıtları aşağıdadır.

Ç1, Ç2, Ç4, Ç5 ve Ç6 bu soruyu aynı bakış açısından değerlendirmiş ve “*İzmir’de başka bir otelde RADAR örneği yok zaten, bu koşulları sağlamayan bir yere gitmeyi düşünmem*” diye yanıtlamıştır. Ç3, Ç8, Ç10, Ç11 ve Ç13 ise “*Gideceğim işletmede olmaması bireysel gelişimim adına bir kayıp olur, bu nedenle ayrılmayı düşünmem*” şeklinde yanıt vermiştir. Ç7, Ç12 ve Ç14 “*Gideceğim örgütte EFQM modeli ve RADAR uygulaması olmasını beklerim*” yanıtını verirken Ç9 “*RADAR yoksa o örgütün kurumsal kimliğinde bir kayıp olmadığını düşünürüm*” yorumunu yapmıştır. Ç15 “*Bende RADAR olmayan bir örgüte karşı negatif bir tutum oluşur*” şeklinde yanıt vermiştir.

Soruya verilen yanıtlardan değerlendirildiğinde çalışanların örgüt değiştirme halinde EFQM modeli ve RADAR uygulamasının yeni örgütte olup olmayacağı durumunu sorguladıkları gözlenmiştir. Çalışanların RADAR uygulaması kapsamında yaptıkları çalışmalar ve birikimlerini önemli bir yatırım olarak gördükleri ve bu nedenle örgütsel bağlılıkları ile olumlu bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Dokuzuncu, onuncu, onbirinci ve onikinci görüşme soruları RADAR ile normatif bağlılık ilişkisini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Dokuzuncu soru (S9) olan, “*Bu işletmede çalışmayı etik ve ahlaki açıdan doğru bulduğunuz için mi çalışmaya devam ediyorsunuz?*” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdadır.

Katılımcıların tamamı bu soruya “*Evet*” yanıtını vermiştir. Ç2 ve Ç8 ise ek olarak “*Örgüte karşı sorumluluklarım var*” yorumunda bulunmuştur.

Alınan yanıtlara göre, tüm çalışanların işletmeye olan bağlılığının var olduğu gözlenmiştir. Ekip üyelerinin etik ve ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütte çalışmaya devam ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Onuncu soru (S10), “*RADAR uygulamalarının örgüt sadakatinize ne şekilde katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz?*” ifadesine verilen yanıtlar aşağıdadır.

Ç1, Ç5, Ç6, Ç9, Ç12 bu soruda bireysel gelişimin kuruma olan aidiyet duygusunu olumlu yönde etkilediği vurgusu yaparak “*Departmanımda bir şey başardığımda buraya kendimi daha ait ve sadık hissediyorum. İnsanın kendini geliştirmesi işletmeye duyduğu güveni arttırıyor*” açıklamasında bulunmuştur. Ç2 ve Ç4 “*Başarı ve başarısızlıklarda payım olduğunu hissediyorum*” yanıtını verirken Ç3 ve Ç11 “*Daha iyi bir teklif alsam bile ayrılmam çünkü insanların çalıştıkları yere sadık olmaları gerektiğine inanıyorum*” diye yanıtlamıştır. Ç7, Ç14 sorunun çözümüne dikkat çekerek “*Her ekipte başka bir bakış açısı tanımak bizi birbirimize daha çok yakınlştırıyor ve birlikte problemlerin üstesinden gelebileceğimizi hissediyoruz*” şeklinde ek yorum yapmıştır. Ç8, Ç10, Ç13 ve Ç15 ise “*Ek sorumluluklar almak insanı daha faydalı ve verimli kılıyor ve onları yerine getirmek bağlılığı olumlu etkiliyor*” demiştir.

Alınan yanıtlar doğrultusunda, farklı görüşe sahip ekip üyeleri başarı ve başarısızlıkta söz sahibi olduklarını paylaşmış ve örgüte sağladıkları katkının arttığını iletmışlerdir.

Onbirinci soru (S11), “*RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygusunu nasıl etkiliyor?*” olup, çalışanların verdiği yanıtlar aşağıdadır.

Ç1, Ç12 ve Ç15 bu soruya “*Hepimiz sistemi oluşturan bir bütünün alt parçalarıyız ve zincirin halkalarını oluşturuyoruz, işletmeye ve birbirimize karşı sorumluluklarımızı olumlu yönde etkiliyor*” yanıtını vermiştir. Aynı şekilde Ç6, Ç7 ve Ç13 de “*Farklı ekiplerde farklı sorumlulukları yerine getirmek seni işletmeye daha çok bağlı kılıyor*” açıklamasını yapmıştır. Ç2, Ç4 ve Ç14 ise “*Özellikle ekipte iletişim güçleniyor, kendimi açık ve net ifade edebiliyorum*” şeklinde yanıtlamıştır. Ç5 “*İş tanımımda olmasa da benden beklenen görevi araştırıp çözüme katkı sağlıyorum*” demiştir. Ç3 ve Ç8 “*Biz bir takımız ve onları yarı yolda bırakmak istemiyorsun, bunun önemli ve ahlaki bir yönü olduğunu düşünüyorum*” yorumunu

yaparken Ç9, Ç10 ve Ç11 *“Olumlu etkiliyor, fikir veriyor ve destek oluyor, canlı, yeniliklere açık bir hale getiriyor”* diye belirtmiştir.

Alınan yanıtlara göre, RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygularını olumlu yönde etkilemektedir. Görev alan ekip üyeleri kendini bütünün bir parçası olarak görmekte ve görev tanımı ötesinde aldığı ek sorumluluğu yerine getirmeyi öncelikle hedeflemektedir. Bu şekilde alınan sorumluluk doğrultusunda bağlılık artmakta ve çalışanlar birlikte oldukları ekip üyelerini ya da projeyi yarıda bırakmanın doğru olmadığını düşünmektedirler.

Son soruya (S12), *“RADAR örgüt ile ilişkilerinizde maddi boyut dışında nasıl katkılar sağlamaktadır?”* verilen yanıtlar aşağıdadır.

Ç1, Ç5, Ç6, Ç14 bu soruya kariyer ve performans değerlendirme üzerine değerlendirme yapmış ve *“Bu süreçte terfi ettim, liderlik yetkinliklerim arttı ve bireysel ödül kazandım”* demiştir. Ç2, Ç8, Ç13 ve Ç15 ise *“Bu kurumda değer gördüğümü hissediyorum, bu da bana keyif ve gurur veriyor”* cevabını vermiştir. Ç3, Ç10, Ç11, Ç12 *“Buraya kendimi ait hissetmem beni bu kuruma karşı daha fazla çaba sarfetmemi sağladı”* diye belirtmiştir. Son olarak Ç4, Ç7 ve Ç9 *“Kariyerimde ve özel hayatımda analitik düşünme, empati, hedef odaklı çalışma gibi yetkinliklerim arttı”* açıklamasını yapmıştır.

Yanıtlar dikkate alındığında RADAR uygulaması çalışanlara yalnızca örgüt hedeflerini gerçekleştirmede değil, kişisel gelişim ve mesleki yetkinlik yönünden de katkı sağlamıştır. İşletmede değer gören, fikirleri kabul edilen çalışanlar daha çok emek vermeyi düşünmektedir.

## SONUÇ

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalmaya devam etme isteği yanında örgüt amaçlarına ulaşma yönünde istek ve çaba sarfetme, bu amaçları içselleştirme ve benimsemeyi sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarından en yüksek derecede verim elde etmek ve onların çalışma motivasyonlarını desteklemek konusunda örgütsel bağlılık önem taşımaktadır. Bu nedenlerle örgütlerin örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacak farklı araçlar keşfetmesi ve kullanması kritik değer taşımaktadır. Söz konusu araçların duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ilişkileri incelenerek her bir bağlılık çeşidinde olumlu ilişki yaratabilecek araçlara öncelik verilmesi önemli yarar sağlayacaktır.

Örgütler ayrıca bu araçların cazip, sürdürülebilir, somut bireysel ve örgütsel kazanımlar sağlayan etkin araçlar olmasına özen göstermelidir. Bu araçlar kullanılırken çalışanlar araç vasıtası ile örgütte olmaktan gurur duyma, örgütte kazanımlarını önemseme, bu araca bağlı kazanımları başka örgütlerde arama, araç sayesinde örgüt amaçlarına ulaşım konusunda yararlılık görme gibi birçok fonksiyon önceliklenmelidir. Örgütsel bağlılık ve ilgili araç arasında bu şekilde olumlu bir ilişki tanımlanabilmelidir.

Çalışmada bu araçlardan biri olarak varsayılan RADAR uygulaması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmanın yöneticilere ait bulguları incelendiğinde; yöneticilerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettikleri ve duygusal olarak bağlı tanımladıkları görülmüştür. Bu bağlılığı ifade ederken RADAR'ı kendilerine destek olan ve başarılarında katkısı olan bir rehber olarak ifade etmişlerdir. RADAR sayesinde hedeflere ulaşmanın kolaylaştığını dile getiren yöneticiler özel yaşamlarında da RADAR'dan gururla söz ettiklerini söylemişlerdir.

Yöneticilerin devam bağlılığı ve RADAR ilişkisi değerlendirildiğinde; aidiyet duygusu ile çalıştıkları, kazanımlarını önemsedikleri ve özellikle de RADAR'ın sağladığı avantajları yitirmek istemedikleri için bunun örgütten ayrılma isteklerinin olmaması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin normatif bağlılıkları ve RADAR ilişkisi değerlendirildiğinde ise örgütte kalmayı etik buldukları, katılım ve sorumluluk bilincinin bunu desteklediği

bulgulanmıştır. Bulgular göstermektedir ki yöneticilerin örgütsel bağlılığının her türü ile RADAR arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmanın çalışanlara ait bulguları incelendiğinde; RADAR üyesi çalışanların tamamının yöneticilere benzer biçimde kendilerini ailenin bir parçası gibi hissettikleri ve duygusal olarak kendilerini örgüte bağlı olarak tanımladıkları görülmüştür. Çalışanlara ait önemli bir başka bulgu ise RADAR'ın iletişimi güçlendirerek, motivasyon sağlayarak ve katılımı artırarak bağlılıkla arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündedir. RADAR ekibi üyesi çalışanlar müşteri memnuniyeti ya da karlılık gibi başarı ölçütleri kullanılarak belirlenen hedeflere ulaşmada RADAR'ın tamamlayıcı bir niteliği olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. RADAR ekibi üyesi çalışanlar diğer taraftan RADAR kapsamındaki başarılarını ve aldıkları ödülleri aileleri ve sosyal çevreleri ile gurur duyarak paylaşmakta olduklarını dile getirmişlerdir.

RADAR ekibi üyesi çalışanların devam bağımlılığı ve RADAR ilişkisine yönelik bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların bireysel kazanımlarını, RADAR'ın sağladığı olanaklar ve gelişim fırsatlarını ve gidecekleri örgütte RADAR uygulamasının olmamasının yaratacağı kayıpları düşünerek ayrılmayı düşünmedikleri bulgulanmıştır. Bu durum RADAR ekibi üyesi çalışanların devam bağımlılığı ve RADAR uygulamaları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

RADAR ekibi üyesi çalışanların normatif bağlılığı ve RADAR ilişkisine yönelik bulgular değerlendirildiğinde; ekip üyelerinin etik ve ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütte çalışmaya devam ettikleri, RADAR'ın katılımhlarını arttırdığını, sorumluluk duygularının projeleri sürdürmek ya da yarım bırakmamak konusunda teşvik ettiği bulgulanmıştır.

RADAR ve örgütsel bağlılık ilişkisinde RADAR lideri olan yöneticiler ve RADAR üyesi olan çalışanların RADAR ve börgütsel bağlılık ilişkisi hakkındaki görüşlerini kıyaslamının yarar sağlayacağı düşüncesinden hareketle Tablo 13 hazırlanmıştır.

**Tablo 13:** RADAR ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.

| <b>Bağlılık Türü</b> | <b>Bağlılık Türünün Kısa Tanımı</b>                                                                           | <b>RADAR Lideri Yöneticilere Ait Bulgular</b>                                                                                                            | <b>RADAR Üyesi Çalışanlara Ait Bulgular</b>                                                                                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Duygusal</b>      | Çalışanın bunu istemesi.<br><br>Örgüte duygusal tutkusu olması ve örgüte katılımında bulunması.               | <i>İletişim</i><br><br><i>Destek oluyor</i><br><br><i>Rehber.</i><br><br><i>Hedeflere ulaşmada yardımcı.</i><br><br><i>Özel yaşamda keyifle anlatma.</i> | <i>İletişim.</i><br><br><i>Motivasyon</i><br><br><i>Rehber</i><br><br><i>Özel yaşamda gurur duyma.</i>                                  |
| <b>Devam</b>         | Çalışanın buna zorunlu olması.<br><br>İşten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı. | <i>Kazanımlar ve önemi.</i><br><br><i>Olanaklar.</i><br><br><i>Avantajları kaybetmemek.</i>                                                              | <i>Kazanımlar ve önemi.</i><br><br><i>Olanaklar.</i><br><br><i>Gelişim fırsatları.</i>                                                  |
| <b>Normatif</b>      | Çalışanın bunu doğru bulması.<br><br>Örgütsel üyeliğin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük             | <i>Doğru ve etik bulma.</i><br><br><i>Katılım.</i><br><br><i>Sorumluluk bilinci.</i><br><br><i>Sürdürülen projeleri yarım bırakmayı istememek.</i>       | <i>Etik bulma.</i><br><br><i>Katılım.</i><br><br><i>Sorumluluk bilinci.</i><br><br><i>Arkadaşlarını yarı yolda bırakmayı istememek.</i> |

Tablo13’de görüldüğü üzere RADAR lideri olan yöneticiler ve RADAR üyesi olan çalışanların RADAR ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda görüşleri arasında çok büyük benzerlik bulunmaktadır. Hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından RADAR ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu yönünde görüş birliği bulunmaktadır. Bu olumlu ilişki örgütsel bağlılığın tüm boyutları için geçerlidir. Görüş içeriklerinde farklılık hemen hiç görülmezken ifadelerde benzeşme ve yakınlık

olarak ele alınabilecek durumlar mevcuttur. Örneğin; RADAR yöneticileri normatif bağlılıkla ilgili olarak “Projeleri yarım bırakmamak” bakış açısına sahipken, RADAR çalışan üyeleri “Arkadaşlarını yarıyolda bırakmamak” bakış açısına sahiptir.

Bulgulardan hareketle örgütsel bağlılığın tüm türlerinin RADAR uygulamaları ile olumlu ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu olumlu ilişkinin oluşmasında RADAR uygulamalarının örgütsel bağlılık türlerinin içeriğinde yer alan temel niteliklerle uyumu büyük önem taşımaktadır. RADAR uygulamaları duygusal, devam ve normatif bağlılık açısından değerlendirildiğinde kapsadığı faaliyetler ve bunların sonuçları açısından olumlu ilişkinin oluşmasına yönelik çok sayıda argümana sahiptir.

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılığın artırılmasında RADAR’ın etkin biçimde kullanılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla her eylemin örgütsel bağlılığın hangi türü ile ilgili olduğunun belirlenip söz konusu eylemlerin bu yönde yapılandırılması uygun olacaktır. Tablo 14’de bu yaklaşımla hazırlanmış RADAR eylemleri, örgütsel bağlılık türü ilişkisi ve geliştirme önerileri yer almaktadır. Söz konusu RADAR eylemleri birden fazla örgütsel bağlılık türüne yönelik olumlu ilişkinin gelişmesine hizmet edebileceği için öncelikli bağlılık türü ele alınmıştır.

**Tablo 14:** RADAR Eylemleri, Örgütsel Bağlılık Türü İlişkisi ve Geliştirme Önerileri.

| <b>RADAR Eylemi</b>     | <b>Örgütsel Bağlılık Türü İlişkisi</b> | <b>Geliştirme Önerileri</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gönüllü Ekip Üyesi Olma | <i>Duygusal</i>                        | Gönüllü RADAR ekip üyeliğinin cazip olmasına yönelik teşvik edici önlemler alınması.<br><br><i>Örneğin; güçlü iletişim, oyunlaştırma, ekip üyelerinin sosyal etkileşimini içeren yaklaşımlarla RADAR ekiplerinde çalışma keyfinin artırılması.</i> |
| Ekip Liderliği Yürütme  | <i>Duygusal</i>                        | RADAR liderliğinin cazip olmasına yönelik teşvik edici önlemler alınması.<br><br><i>Örneğin; bir üst pozisyona terfi etmek isteyen yöneticiler için ekip liderliğinin kariyer haritasının bir parçası olarak değerlendirilmesi.</i>                |
| RADAR Kapsamındaki      | <i>Devam</i>                           | Eğitimlerin RADAR ekip üyelerinin                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                       |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eğitimler                                                             |          | <p>bireysel olarak ulaşmalarının maliyet ve nitelik olarak güç eğitimler olması. Bu eğitimlerin bireysel gelişimde önemli kazanç olarak algılanması.</p> <p><i>Örneğin, Mutfak departmanında gıda atığı azaltılması üzerine bir RADAR oluşturulması. Bu Konuda uluslararası danışmanlık firmalarından alınan ve menü planlaması, temel girdiler, sunum malzemeleri ve tekniği gibi alanları kapsayan özel eğitimlerin olması.</i></p> <p><i>Ayrıca yılsonu performans değerlendirmesinde bu eğitimlerdeki başarının belirlenen oranlarda etkin olması.</i></p> |
| RADAR Kapsamında Yeni Sistemlerin Öğrenilmesi (otomasyon, kalite vb.) | Devam    | <p>RADAR ekiplerinin sorun çözme, tasarruf ya da fırsatlar gibi konulara ilişkin yeni sistemleri yada yazılımları öğrenmesi ve uygulaması.</p> <p><i>Örneğin; örgüt içinde karlılığı artıracak yeni iş modelleri oluşturulmasına yönelik olarak sistem tasarımı çalışması ve ilgili otomasyonla destekleme.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                            |
| RADAR Çalışma Konularının Belirlenmesi (projelerin yapı ve süreleri)  | Normatif | <p>Stratejik Planlamanın etkin uygulanmasında RADAR ekiplerinin teşvik edilmesi.</p> <p><i>Örneğin; RADAR üyelerinin kitle kaynağı ya da akış deneyimi gibi konularda artırılmış gerçeklik ve benzeri teknolojileri de kullanarak yenilikçi projelere yönelmesini sağlamak. Bu projelerle örneğin artırılmış gerçeklik uygulamalarının otel işletmelerinde kullanım alanları ve kullanma yetkinliklerinin öğrenilmesini sağlamak.</i></p>                                                                                                                      |
| RADAR Hedeflerinin Belirlenmesi                                       | Normatif | <p>Hedef belirlemede etkin yöntemlerin varlığı ve RADAR üyelerinin hedef belirleme ve ulaşmada yetkinliklerinin artırılması.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                  |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  |                 | <i>Örneğin, misafir memnuniyeti puanının yükseltilmesi için sık konaklayan misafir oranının arttırılması üzerine yapılacak bir hedef belirleme çalışmasında SMART (Odak, ölçülebilir, ulaşılabilir, sorumluları belli, zaman planı belli) Hedef belirleme anlayışının öğretilmesi ve uygulanması.</i>                                                                                                       |
| RADAR Ekip Liderleri ve Üyelerine Yönelik Sosyal Organizasyonlar | <i>Duygusal</i> | <p>Başarılı RADAR ekiplerinin motivasyonlarının arttırılması.</p> <p><i>Örneğin; hazırlanacak özel bir web sayfası ve uygulama ile bu projelerin takip edilmesine, beğenilerek puanlanmasına, belirli dönemlerde en iyisinin seçiminin sağlanmasına olanak vermek. Bu web sayfası ve uygulama ile RADAR ekipleri arasında iletişim, sosyal paylaşım ve etkinlik alanları gibi hizmetleri de sunmak.</i></p> |

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve RADAR ilişkisinin etkinleştirilmesinde Tablo 14’de yer alan önerilerin kritik değer taşıyacağı düşünülmektedir. Örgütler bu yaklaşımlar bir taraftan RADAR uygulamalarının başarısını artırırken diğе taraftan artan örgütsel bağlılığının olumlu sonuçlarından yarar sağlayabilecektir.

Söz konusu öneriler ve yaklaşım ile gerek yönetici gerekse çalışan düzeyinde RADAR ekipleri aracılığı ile duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılığa ilişkin olumlu ilişki yaratacak uygulamalar gerçekleştirileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Ado, Y., (2016). *Employee Satisfaction and Customer Satisfaction with Their Role to Increase Company's Sales*. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Akçakanat, T., Kılıklı, M., ve Çarıkçı, İ., (2015). Yönetim Geliştirme Aracı Olarak Müşteri Geribildirimlerinin Önemi: Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 6(13): 72-88.

Akputat, A., Üzümcü, T., Karacan, E., (2016). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Yaşadıkları İş Stresi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği. *Journal of Human Sciences*. 13(3): 5136-5149.

Alagöz, G., (2009). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Amin, M., Aldakhil, A.M., Wu, C., Rezaei, S., Çobanoğlu, C. (2017). The Structural Relationship Between TQM, Employee Satisfaction and Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(4): 1256-1278.

Arbak, Y., Kesken, J. (2005). Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*. 1: 51-123.

Aşık, N., (2017). Pozitif ve Negatif Duygulanım ve İş Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*. 5(2): 345-362.

Aydoğdu, A., (2011). *Otel İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: Abant Bölgesinde Bir Uygulama*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bagram, M., Khan, S., (2012) Attaining Customer Loyalty! The Role of Consumer Attitude and Consumer Behaviour. *International Review of Management and Business Research*.1(1): 1-8.

Balay, R. (2014). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.

Bekar, A., (2015). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi'nde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Belvedere, V., Grando, A., Legenvre, H. (2016). Testing the EFQM Model as a Framework to Measure a Company's Procurement Performance. *Total Quality Management*. 10(1080): 3-19.

Bolboli, S., Reiche, M., (2015). Introducing a Concept for Efficient Design of EFQM Excellence Model. *The TQM Journal*. 27(4): 382-396.

Brimeyer, T., Perrucci, R., Wadsworth, S. (2010). Age, Tenure, Resources for Control and Organisational Commitment. *Social Science Quarterly*. 91(2): 511-530.

Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem Yöntemleri. *Google Akademik Alıntılar*. Sayfa.11.

Calvo-Mora, A., Dominguez, M., ve Criado, F., (2017). Assessment and Improvement of Organisational Social Impact Through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*. 29(11): 1259-1278.

Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A., Cristobal, R., (2014). Project to Improve Knowledge Management and Key Business Results Through the EFQM Excellence Model. *International Journal of Project Management*. 33(2015): 1638-1651.

Candeğer, A., (2008). *Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Castilla, J., Ruiz, O., (2008). EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advangate. *Journal of Intellectual Capital*. 9(1): 133-156.

Cıranoglu, M., (2016). *EFQM Mükemmellik Modelinin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Commerias, N., Fournier, C. (2001). Critical Evaluation of Porter et al.'s Organisational Commitment Questionarie: Implication for Researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Summer(2001): 239-245.

Çabukel, R., (2008). *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, S. (2017). *Üniversiteleride Kurum İçi Halkla İlişkiler Etkinliklerinin Çalışan Bağlılığına Etkisi: Akademik Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını. (2017). *Ulusal İstihdam Stratejisi Eylem Planları*. 57-58.

Çalkın, Ö., (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çanakçı, S., (2012). *Stratejik Yönetimin Bir Aracı Olarak Balanced Scorecard'ın Bir Üretim İşletmesinde EFQM Mükemmellik Modeliyle Uygulanması ve Bu İki Modelin Karşılaştırılması*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, O. (2012). *Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*. <http://oguzcetin.gen.tr/ders-dokumanlari>, 2017.

Çırak, N., (2014). *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyeti Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çicek, H., Macit, N., (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(14): 45-21.

Davies, J. (2004). *The Implementation of the EFQM Model in Academic Units of United Kingdom Universities*. United Kingdom: University of Salford Management Research Institute.

Davras, Ö., Gülmez, M., (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 24(2): 167-184.

Deniz M., Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum*. 6(12): 49-72.

Dias, A., (2013). The Paradigm of TQM. *Shedding Light on TQM: Some Research Findings*. (pp. 5-12). Spain: University of the Basque Country UPV/EHU - Press Service.

Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29: 37-61.

Doğanay, H., (2016). *Çalışan Memnuniyetinin İş Gücü Devir Oranına Etkisi: Bir Şirket Örneği*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duman, E. (2009). *EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitabı. (2018). *EFQM Leading Excellence*. Belçika. 2-26.

EFQM Resmi Sitesi, <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members>, 2018.

EFQM Resmi Sitesi, <http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values>, 2018.

EFQM Resmi Sitesi, <http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model>, 2018.

EFQM Resmi Sitesi, <http://www.shop.efqm.org/about-efqm/>, 2018.

Egüz, B., (2017). *Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erken, M., (2013). *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Evren, E., (2011). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Konut Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Eynullayev, C., Özler, C., (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(4): 31-64.

Finn, M. Elliott-White, M., Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*. Edinburgh: Pearson Education.

Garvin, D., (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. NewYork: The Free Press Publisher.

Gechevski, D., Mitrevska, M., Chaloska, J. (2016). Corporate Social Responsibility on EFQM Framework. *Annals International Journals of Engineering*. 14(1): 115-120.

Ghafarian, M., Daraei, M. (2016). Feasibility of Establishing the Strategies Developed at the Naft Hospital in Tehran According to the EFQM Excellence Model. *International Journal od Humanities and Cultural Studies*. Special Issue. 39-55.

Gorji, M., Siami, S., (2011). Self-Assesment with Regard to EFQM Model and the Relationship Between its Criteria and Organizastion's Performance. *Business and Management Review*. 1(8): 7-15.

Gönen, Z., (2012). *Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözüyılmaz, H., (2013). *EFQM Modeli Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ile Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılmasında Yapısal Eşitlik Modellerinin Kullanılması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grigoroudis, E., Moustakis, V. (2009). A Business Excellence Model for Hotel Sector: Implementation to High Class Greek Hotels. *Benchmarking International Journal*. 16(4). 462-483.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organisaitonal Commitment. *Admimistrative Science Quarterly*. 10(4): 489-503.

Güler, E., (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20(1): 61-76.

Güler, L., (2006). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sisteminde Performans Değerlendirme Uygulaması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günaydın, Y., (2014). *Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesi ve Sadakatin Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günüşen, Z.E., (2016). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hoş, C., Oksay, A., (2015). Hemşirelerle Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(4): 1-24.

Işık, İ., (2015). *Denizde Can Kurtarma Techizatları Üreticilerinde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

İnce, M., Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İplik, F., Topsakal, Y., İplik E., (2015). EFQM İş Mükemmellik Modeli ile Otel İşletmelerinin Örgütsel Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 7(2): 84-95.

Jaeger, A., (2017). Achieving Business Excellence through Self-Assessment for Personal and Professional Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*. 1288564: 1-21.

Jurburg, D., Viles, E., Tanco M., Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities. *Total Quality Management & Business Excellence*. 28(13): 1469-1488.

Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R., (2017). What Motivates Employees to Participate in Continius Improvement Activities?. *Total Quality Management & Business Excellence*. 28(13): 1469-1488.

Kabul, H., (2016). *Kurumsal İletişimin EFQM Mutlak Mükemmellik Modeline Göre İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. (2018). Investing the Role of EFQM Enablers in Innovation Performance. *The TQM Journal*. 10(118): 1-24.

Kahn, W., (1990). Psychological Conditions of Personal Enggementand Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33(4): 692-724.

Kalder Resmi Sitesi, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=819>, 2018.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.

Karabekiroğlu, A. (2016). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları Yapılan Kurumlarda Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Bağlılığı*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karataş, A., (2008). *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kelemen, Mihaela I. (2003). *Managing Quality*. Londra: Sage Publications.

Köroğlu, Ş., (2018). *Examination of the Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçük, M. (2018). *EFQM Mükemmellik Modelinin İş Doyumu Üzerine Etkisinin İncelenmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Le Compte, M.D., Goetz, J.P. (2002). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research Spring*. 52(1): 31-60.

Leech, N., Onwuegbuzie, A.J., (2007). A Call for Qualitative Power Analyses. *Quality & Quantity*. 41(1): 105-121.

Liu, Y., Ko, P., (2017). A Modified EFQM Excellence Model for Effective Evaluation in the Hotel Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*.1(2017): 1-11.

Mariscal, M., Herrero, S., ve Otero, A., (2012). Assessing Safety Culture in the Spanish Nuclear Industry through the Use of Working Groups. *Safety Science*. 50(2012): 1237-1246.

Merriam, S.B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Meyer, Florant., (2010). *Radarise Your Business for Success*. Belgium: EFQM Publications.

Meyer, J., Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.

Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. America: Sage Publications.

Meyer, J., Becker, T., Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward and Integrative Model. *Journal of Organisational Behaviour*. 27:665-683.

Moussa, N., (2014). The Role of Leadership, Individual Creativity and Organizational Climate in the Development of Innovative Capability of Tunisian Companies. *International Review of Management and Business Research*. 3(4): 1828-1835.

Mowday, R., Steers, R., Porter L. (1979). The Measurement of Organisational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. 2(14): 224-247.

Neuman, W.L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. İstanbul: Yayın Odası.

Oral S. ve Yüksel H., (2006). *Hizmet İşlemleri Yönetimi*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 597-616.

Öger, C., (2009). *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örücü, E., Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22): 45-65.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.11(1): 323-341.

Özgüven, E., (2017). *Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Batman: Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, H.B. (2018). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Öztürk A., (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*.Bursa: Ekin Yayınevi.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Peközcan, A., (2011). *EFQM Mükemmellik Modelinin Çalışanların Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatminleri Üzerine Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pelit, E., Öztürk, Y., (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2/1(2010): 43-72.

Politis, Y., Moustakis, V., (2009). A Business Excellence Model for Hotel Sector: Implementation of High-Class Greek Hotels. *Benchmarking: An International Journal*.16(4): 462-483.

Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3): 465-476.

Reşitoğlu, S., (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti -Bir Uygulama-*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saizarbitoria, I., Casadeus, M., Marimon, F., (2011). The Impact of ISO 9001 and the EFQM Model: The View of the Assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(2): 197-218.

Sarioğlu, B., (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonu Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savic, M., Djordjevic, P., Nikolic, D., Mhajlovic, I., ve Zivkovic, Z., (2014). Modeling the Influence of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy: The Study of Banking Sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*. 9(1): 15-30.

Selvi, G., (2013). *Özdeğerlendirme Çalışmalarında RADAR Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sepetçioğlu, O., (2013). *Konaklama İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: İstanbul'da Bir Uygulama*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sevim, Y.,(2014). *EFQM Mükemmellik Modeli Üzerine Kocaeli Sanayi Odası ve Arçelik-LG'de Bir Uygulama*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sokovic, M., Pavletic, D., Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies- PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 43(1): 467-483.

Suarez, E., Calvo-Mora, A., Roldan, J., (2016). The Role of Strategic Planning in Excellence Management Systems. *European Journal of Operational Research*. 248(2016): 532-542.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şavran, T., (2009). Sosyolojide Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*. 1963: 78-96.

Şener, B. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınevi.

Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayınevi.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2016). *Ulusal İstihdam Stratejisi*. Ankara. 189-198.

T.C. Resmi Gazete. (1993). *Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği*. 21728.

Tarlan, D., Tütüncü, Ö., (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2): 141-163.

Taşkın, E., (2012). *Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İDO Örneği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü.

Tavşan, D. (2017). *An Investigation into the impact of Employee Engagement*. London: Westminster University Westminster Business School

Tuncay, A. (2009). *Müşteri Memnuniyeti Algısı Temel Alınarak EFQM Mükemmellik Modeli ile Kurumsal Performans Ölçümü: Bir Lojistik Firma Uygulaması*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Tuominen, K. (2012). *The EFQM Excellence Model for Public Organisations*. Finland: Benchmarking Ltd.

Türkiye Otelciler Federasyonu. (2018). *TÜROFED Turizm Raporu*. 8(13): 20-22.

Tütüncü Ö., (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tütüncü, Ö., Küçükusta, D. (2010). Canonical Correlation Between Job Satisfaction and EFQM Business Excellence Model. *Springer Science+BusinessMedia B.V.* 44(2010): 1227-1238.

Tütüncü, Ö., Tarlan, D. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2): 141-163.

Ulutaş, S. (2015). *Algılanan Şirket Desteğini Etkileyen Faktörler ve Algılanan Şirket Desteği ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uyar, G., (2009). *Effects Of Relationship Management On Employee Satisfaction: An Empirical Study on Banking Sector*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uygur, A., Sümerli, S., (2013) EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*.2(4): 980-993.

Üstün, İ., (2014). *Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği*. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[www.swissotel2.com/ioms](http://www.swissotel2.com/ioms), 2018.

[www.swissotel-sustainability.com](http://www.swissotel-sustainability.com)

Yalçın, H., (2010). *Otel Çalışanlarının Mesleki ve Kişilik Özellikleri Uyumunun Kariyer Hedefleri Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bir Alan Araştırması*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenersoy, G., Kömürcü N. ve Ensari H. (2002). *Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Öz Değerlendirme*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Yıldız, G., Ardıç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1999): 73-82.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.



# EKLER

## Ek 1: Görüşme Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim dalında Prof. Dr. Osman Avşar Kurgun danışmanlığında yürütülen “Çalışan Bağlılığı ve RADAR İlişkisi: Bir Otel İşletmesi Örneği” adlı yüksek lisans tezine veri teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması önemlidir. Veriler bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

AKSU AKPINAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi

aksu.akpinar@ogr.deu.edu.tr

## Görüşme Formu

### DUYGUSAL BAĞLILIK (İsteme)

1. Kendinizi örgütünüzde duygusal olarak bağlı hissediyor musunuz?
2. RADAR’ın örgütünüzle aranızdaki duygusal bağı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
3. RADAR’ın amaçlarınızın örgütün amaçları ile uyumuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
4. RADAR uygulamaları özel hayatınızda örgütünüzden bahsetmenizi ne şekilde etkiliyor?

### **DEVAM BAĞLILIĞI (Zorunluluk)**

5. Kendinizi bu örgütte çalışmaya zorunlu hissediyor musunuz?
6. RADAR, örgütünüzden ayrılma konusundaki hislerinizi nasıl etkiliyor?
7. RADAR kapsamındaki eğitimler yetenek gelişiminize nasıl katkıda bulunuyor?
8. RADAR uygulamasının gideceğiniz bir yerde olmaması ihtimali bu örgütte çalışma isteğinizi ne şekilde etkilemektedir?

### **NORMATİF BAĞIMLILIK (Doğru bulma)**

9. Bu örgütte çalışmayı ahlaki ve etik açıdan doğru bulduğunuz için mi çalışmaya devam ediyorsunuz?
10. RADAR uygulamalarının örgüt sadakatinize ne şekilde katkıda bulunduğunu düşünüyorsunuz?
11. RADAR uygulamaları çalışanlara yönelik sorumluluk duygunuzu nasıl etkiliyor?
12. RADAR örgüt ile ilişkilerinizde maddi boyut dışında nasıl katkılar sağlamaktadır?