

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

147075

**BENCHMARKİNG KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDE
FONKSİYONEL BENCHMARKİNG UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat KARATAŞ

147075

Kasım - 2004

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**BENCHMARKİNG KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDE
FONKSİYONEL BENCHMARKİNG UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Murat KARATAŞ

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 08.10.2004

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 02.11.2004

Tezin Danışmanı : Prof.Dr.Kamil YAZICI

Juri Üyesi : Prof.Dr.Rahmi YAMAK

Juri Üyesi : Doç.Dr.Taner ACUNER

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

Kasım – 2004

TRABZON

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**BENCHMARKİNG KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİNDE
FONKSİYONEL BENCHMARKİNG UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Murat KARATAŞ

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 08.10.2004

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 02.11.2004

Tezin Danışmanı : Prof.Dr.Kamil YAZICI

Juri Üyesi : Prof.Dr.Rahmi YAMAK

Juri Üyesi : Doç.Dr.Taner ACUNER

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

Kasım – 2004

TRABZON

0.SUNUŞ

00.Önsöz

Değişen ekonomik şartların ve tüketici tercihlerinin ışığında günümüzde hemen her işletme kendini sürekli artan bir rekabet ortamı içerisinde bulmaktadır. Tüketicilerdeki bilinçlenme düzeyinin artması da işletmelerin pazar paylarını sınırlayıcı ve zorlayıcı bir faktördür. İşletmeler değişen bu şartlara ayak uydurabilmek, sürekli artan rekabet karşısında varolabilmek için yeni yönetim tekniklerinin arayıcısı durumuna gelmişlerdir. Bu arayışlar sonunda yeni bir yönetsel araç olarak benchmarking kullanılmaya başlanmıştır.

Benchmarking, sürekli gelişme için karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir.

Bu çalışma, benchmarking kavramını açıklamanın yanında otel işletmelerindeki kat hizmetleri departmanının uygulamalarından hareketle hastane işletmelerindeki kat hizmetlerinin daha kaliteli ve verimli olarak sürdürülmesine katkı sağlamak amacı ile hazırlanmıştır.

Çalışmamın hazırlanması sırasında, desteğini esirgemeyen İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı, hocam Sayın Prof.Dr. Kamil YAZICI'ya minnet ve şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmama yaptıkları değerli katkılarından dolayı Sayın Prof.Dr. Rahmi Yamak'a, Sayın Doç.Dr. Taner Acuner'e teşekkür ederim.

Tezin değişik aşamalarında yardımlarını gördüğüm Sayın Doç.Dr. Çetin Akar'a, Sayın Yrd.Doç.Dr. Kemal Sancak'a, Sayın Öğretim Görevlisi Sedat Bostan'a, Sayın Öğretim Görevlisi Ramazan İnal'a ve Sayın Öğretim Görevlisi Arzu Aktaş'a teşekkür ederim.

Trabzon, Kasım 2004

Murat KARATAŞ

01.İçindekiler

Sayfa Nr.

0. SUNUŞ	III
00. Önsöz	III
01. İçindekiler	IV
02. Özet.	VII
03. Summary	VIII
04. Tablolar Listesi	IX
05. Şekiller Listesi	X
06. Kısaltmalar Listesi.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BENCHMARKİNG KAVRAMININ TARİHDEKİ GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....3-19

10. Benchmarking Kavramının Doğuşu	3
11. Benchmarking Kavramının Tanımı	6
12. Benchmarking'in Amacı	8
13. Benchmarking'in Temel Özellikleri	11
14. Benchmarking'in Temel İlkeleri.....	12
15. Benchmarking'in Kritik Başarı Faktörleri.....	13
16. Benchmarking'in Toplam Kalite Yönetimi İçindeki Yeri.....	16
17. Benchmarking ve Öğrenme İlişkisi	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. BENCHMARKİNG'İN TÜRLERİ, UYGULAMA SÜRECİ21-43

20. Benchmarking'in Sınıflandırılması	21
200. Karşılaştırma Yapılan Organizasyona Göre Benchmarking.....	21

2000. Kuruluş İçi (Internal) Benchmarking.....	21
2001. Kuruluş Dışı (External) Benchmarking.....	23
20010. Rekabetçi Benchmarking.....	23
20011.Fonksiyonel Benchmarking.....	23
20012. Jenerik Benchmarking.....	24
201. Odaklanan Noktaya Göre Benchmarking.....	24
2010. Ürtüne Odaklı(Performans) Benchmarking.....	24
2011. Sürece Odaklı Benchmarking.....	24
2012. Stratejik Benchmarking.....	26
21. Benchmarking Süreci.....	27
22. On Bir Aşamalık Benchmarking Süreci.....	34
23. Benchmarking'in Yasal ve Etik Yönü.....	40
24. Benchmarking Hakkında Yanlış İnanışlar ve Değerlendirme.....	41
25. Benchmarking Uygulamalarında Karşılaşılan Hatalar.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HASTANE İŞLETMELERİNDE OTELCİLİK HİZMETLERİ.....	45-71
30. Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetlerinin Yeri.....	45
31. Otel İşletmeleri.....	46
310. Otelin Tanımı.....	46
311. Otel Organizasyonu.....	47
32. Hastane İşletmeleri.....	48
320. Sağlık Hizmetleri Kavramı.....	48
321. Hastane Tanımı.....	49
322. Hastanelerin Amaçları ve Faaliyetleri.....	50
323. Hastanelerin Fonksiyonları.....	51
324. Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetleri.....	51
33. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri, Önemi ve Organizasyonu.....	52
330. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri ve Önemi.....	52
331. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu.....	53
34. Hastanelerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri, Önemi ve Organizasyonu.....	56

340. Hastanelerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri ve Önemi.....	56
341. Hastanelerde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu	57
35. Otellerde ve Hastanelerdeki Kat Hizmetleri Departmanının Gerçekleştirdiği Hizmetler	57
350. Temizlik.....	57
351. Hijyen	60
352. Enfeksiyonla Mücadele	60
353. Dekorasyon	61
354. Personel Yönetimi	62
36. Kat Hizmetlerinin İşleyişi İle İlgili Uluslar arası Standartlar	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA.....	65-76
40. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	65
41. Veri Toplama Yöntemi.....	66
42. Mülakat Formunun Hazırlanması.....	66
43. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analiz.....	66
440. Kat Hizmetleri ile ilgili Kurumların Genel Yapısı.....	67
441. Kat Hizmetlerinin Organizasyon Yapısı ve Özellikleri.....	68
442. Kat Hizmetlerinin İşleyişi.....	72
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
YARARLANILAN KAYNAKLAR	80
EKLER	86
ÖZGEÇMİŞ	91

02. Özet

Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden biri olan benchmarking, bir şirketin kendini rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle Benchmarking, rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek gelişme hedeflerinin ve önceliklerinin tanımlanması ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen bir yönetsel tekniktir. Ancak iş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir.

Benchmarking mucizeler yaratan kolay bir yöntem değildir. Yönetimden daha çok operasyonel personelin uzun vadeli katılımına ve inancına ihtiyaç vardır. Bir danışmanlık şirketi tarafından yürütülmesi zordur. Şirketin bizzat kendisi sahip çıkmalı ve detaylı bir şekilde hayata geçirilmelidir. Örgütteki herkesin katıldığı bir eğitim hazırlığını da kapsamalıdır.

İşletmelerin hedefler koyarak şirketin iç ve dış performansını sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Bu da yeterli olmayacağından dünyadaki uygulamalar yakından incelenmelidir. Kendini rakipler ve dünyanın en iyileri ile kıyaslayıp üstün uygulamaları uyarlayabilmek sonuçta sistematik bir yaklaşım olan Benchmarking'i kullanmaktan geçer.

Bu çalışmanın amacı, benchmarking kavramını süreçleri ile birlikte anlatmaktır. Sonrasında, ikincil önceliği hastalarının rahat ve temiz bir ortamda barınmalarını sağlamak olan hastane işletmelerindeki kat hizmetleri departmanı tarafından sürdürülen temizlik, dekorasyon ve personel yönetimi ile, otel işletmelerindeki kat hizmetleri departmanının fonksiyonları arasında yer alan temizlik, dekorasyon ve personel yönetimi uygulamalarını fonksiyonel benchmarking yöntemi ile karşılaştırmaktır.

03. Summary

Benchmarking, as one of the most applied methods of the business world, means a company improves its weak sides by utilising the best applications in the field through comparing itself with competing companies, with other sectors and also with best applications in markets abroad. In other words, benchmarking is an administrative technique with a purpose to determine priorities and targets by identifying its place in relation to other companies, thereby obtaining competitive advantage in the market. However, this is not limited to only comparison method. Moreover, it entails that the company adapt the knowledge obtained as a result of the study and also use it to perform better.

Benchmarking is not a method leading to miracles. But there is more need for longlasting contribution and also confidence of the operational staff than that of the administration itself. Benchmarking cannot be directed by a supervising company, where as company is to assume the sole responsibility itself and actualise it in detail. This also incorporates a compulsive educational reform in which the whole staff need to participate.

Enterprises are to continually improve their performance; this is not sufficient. However, worldwide applications need to be closely reviewed. As a result, Benchmarking, as a systematic method, is the only means to be able to adapt excellent applications, having compared itself with other competitors and with those of the best of the world.

The purpose of this study is to grasp the concept of benchmarking with all its applications. This study also compares, through functional benchmarking methods, administrative applications of cleaning, decoration and staff management as housekeeping responsibilities in hotel management with those of hospital management to provide patients with a comfortable and hygienic atmosphere.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Benchmarking'in Yararları	10
2	Shetty'e Göre Benchmarking Süreci	28
3	Xerox'a Göre Benchmarking Basamakları	29
4	Benchmarking Modelleri	30
5	EQA Kriterlerine Örnekler	36
6	Kurum Hakkında Genel Sorular	67
7	Organizasyonun Yapısı İle İlgili Sorular	68
8	Kat Hizmetleri Organizasyon Yapısı ve Özelliklerinin Karşılaştırmalı Tablosu	70
9	Organizasyonun İşleyişi İle İlgili Sorular	72
10	Kat Hizmetlerindeki İşleyişin Karşılaştırmalı Tablosu	74

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Toplam Kalite Yönetim Modeli ve Kıyaslama	17
2	Toplam Kalite Uygulamalarında Benchmarking'in yeri	18
3	Süreç Odaklı Benchmarking	25
4	Küçük Bir Otel İşletmesinde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu	54
5	Büyük Bir Otel İşletmesinde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu	55

06.Kısaltmalar Listesi

APQC	: Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi
EQA	: Avrupa Kalite Ödülü
IBC	: Kıyaslama Takas Odası
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü



GİRİŞ

Sanayileşmiş toplumlarda yaşanan piyasa dalgalanmaları ve ekonomik krizler, şirketleri, yenilikleri takip ederek değişime ayak uyduracak ve böylece rekabet gücü düşmeyecek yol ve yöntemleri aramaya sevk etmiştir.

Bilgiye ulaşabilme ve öğrenebilme yeteneği olarak 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde uygulanmaya başlayan benchmarking tekniği ile işletmelerin karşılıklı bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması, böylece de organizasyonel öğrenmenin gerçekleştirilmesi amaçlanır.

Benchmarking tekniği, bir şirketin kendini, rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırmasını öngörür. Benchmarking tekniğinin temelinde yatan ana fikir, taşınmış olduğu kriterler bakımından süreç ve uygulamaları en iyi olan şirketi bulup, karşılaştırmaya yönelmek ve yenilikleri kendi iç bünyesine adapte etmektir.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir parçası olarak görülen benchmarking tekniğinden yararlanılarak en başarılı işletmelerin neler yaptığı tespit edilebilir, aradaki farklar ortaya çıkarılabilir ve farkların kapatılabilmesi için gereken stratejik kararlar alınabilir.

Benchmarking kavramı ile ilgili olarak bir literatür taraması ve hizmet işletmelerinde fonksiyonel benchmarkingın uygulanmasından oluşan bu araştırma ile aşağıdakiler amaçlanmıştır:

- Organizasyonların öğrenmesinde benchmarking tekniğinin ne olduğunu ve bilgi toplumu olma yolunda önemini saptamak.
- Benchmarking tekniğinin türlerini ve uygulama süreçlerini tespit etmek.
- Benzer süreçlere sahip olan otel işletmeleri ve hastane işletmelerindeki kat hizmetleri bağlamında gerçekleştirilen temizlik, dekorasyon ve personel

yönetimi gibi hizmetleri karşılaştırmak suretiyle fonksiyonel benchmarking tekniğini uygulamak.

- Modern hastane işletmelerinde otelcilik hizmetleri arasında yer alan kat hizmetlerinin önemini ve hastane organizasyonu içindeki konumunu tespit ederek, birincil önceliği müşterilerinin temiz ve rahat bir ortamda konaklamalarını sağlamak olan otel işletmelerinde ki yöntem ve uygulamaların hastanelerde de uygulanabilirliğini ortaya koymak.

Bu çalışma benchmarking kavramının günümüz işletmelerindeki önemini vurgulamanın yanı sıra, uygulama örneği ile bugüne kadar işletmecilik açısından çok fazla değerlendirilmemiş hastanelerin etkin ve verimli çalışmasında, tıbbi bölümlerin yanında hastanın teşhis ve tedavisinde etkisi olan kat hizmetleri faaliyetlerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ortaya koyması bakımından da önemlidir.

Birinci bölümde, genel olarak benchmarking kavramının tarihi gelişimi, önemi ve özellikleri ile benchmarking tekniğinin Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkisi ele alınmıştır.

İkinci bölümde, benchmarking tekniğinin türleri, yasal ve etik yönleri ile farklı bakış açılarına göre benchmarking süreçleri üzerinde durulmuştur. Benchmarking ile ilgili karşılaşılan hatalar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, hizmet sektöründe faaliyet gösteren hastane işletmeleri ve otel işletmelerinin özellikleri ile ortak iş fonksiyonlarından kat hizmetleri faaliyetleri temizlik, dekorasyon ve personel yönetimi çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma ile amaçlananlara ulaşabilmek adına ISO 9001 kalite belgesine sahip Trabzon ve Bölgesine sağlık hizmeti sunan SSK Trabzon Bölge Hastanesi ve Özel Karadeniz Hastanesindeki kat hizmetlerini, Trabzon'da nitelik ve hizmet kalitesi bakımından Turizm Bakanlığının "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine" göre beş yıldızlı otel olma özelliğindeki Zorlu Grand Hotel tarafından sürdürülmekte olan kat hizmetleri ile fonksiyonel benchmarking sürecine tabii tuttuk. Bu amaçla kurumlarda gözlemler ve kat hizmetlerinden sorumlu en üst tepe yöneticileri ile yüz yüze mülakatlar yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. BENCHMARKİNG KAVRAMININ TARİHİ GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

10. Benchmarking Kavramının Doğuşu

Yaşamakta olduğumuz çağda teknolojiye yaşanan ilerlemeler ve uluslararası rekabetteki artışa bağlı olarak yaşanan hızlı değişimler sonucunda, sanayide, ticarete ve hizmet sektöründe yeni bir döneme girilmiş ve bu yeni dönemin en önemli unsurunu da 'bilgi' oluşturmuştur. Tüm köklü işletmeler yeni ve kendini yenileyen işletmelere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Çünkü dinamik işletmeler değişime kolayca ayak uydurabilmektedirler (TÜMER, 1993, s.42- BEDÜK, 2002, s.3).

Sürekli iyileştirme ve değişim artık kaçınılmazdır. Sertleşen rekabet işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmeler özellikle Amerika ve Avrupa'da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin gelişmesine ve bunun yanında Japonya'nın başı çektiği Kalite Kavramının da Batıya entegre olmasına yol açmıştır. Benchmarking de bu gelişmeler sonunda ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır. Japonya da Benchmarkinge eş değer olan kavram DANTATSU adını almakta ve "en iyinin en iyisi, olmak" anlamını taşımaktadır. Japonya'da Dantatsu uygulamalarıyla özdeşlenen bu yönetsel araç ABD'de Benchmarking adını alarak ilk kez Xerox tarafından uygulanmıştır. Fakat 1980'li yıllarda uygulanmaya başlayan 90'lı yıllarda popüler olan kavramın esasının uygulanması çok eskilere dayanır. Savaşlarda orduların güçlerini düşman ordular ile karşılaştırılmasını ve buna bağlı olarak kendi güçlerini arttırıp stratejik ve taktik karar almalarının, benchmarkingin ilk uygulamalarından olduğu söylenebilir (ÖZGEN-ÖLÇER, 1998, s.61).

Aslında kavram, rekabet olgusu kadar eskidir. Çünkü bir kazananın ve bir kaybedenin olduğu her yerde kaybedenin, zafere ulaşmak için kendisini kazananlar ile karşılaştırarak eksiklerini tamamlamaya çalışması, bir benchmarking uygulamasıdır. Rakipten öğrenme gerekirse aynen taklit etme veya esinlenme insanoğlunda doğuştan vardır. Örneğin; Henry Ford meşhur bant sistemini mezbahalardaki çalışma düzenine göre, Toyota üretim sistemindeki tam zamanında üretim ise bir süper marketten esinlenilerek ortaya çıkmıştır (BEDÜK, 2002, s.3).

Bir işletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile, hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllarına ait verilerle karşılaştırması yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir (KOÇEL, 1998, s.295). Kıyaslama olarak adlandırılan benchmarking tekniği de, aynı amacı gütmekle birlikte performansı ile en başarılı işletmelerin değerlendirilmesi gibi ayırıcı farklılıkları da gözetmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde Xerox firması, Japon rakiplerinin amansız rekabeti karşısında, rakiplerinin satış fiyatlarından daha fazla olan maliyetini düşürmek için giriştiği faaliyetler çerçevesinde kıyaslamayı yoğun biçimde kullanmıştır (KALDER, 1997, s.11).

Xerox kendi operasyonlarını diğerlerinin operasyonlarıyla karşılaştırmalı olarak ölçerek, gelişmenin ve rakiplerini yakalamanın yollarını aradı. Xerox'un amacı sektördeki liderliği yeniden ele geçirmektir. Xerox, rakiplerinin ürünlerini, ne kadara mal ettiklerini, nasıl dağıttıklarını, hangi destekleyici faaliyetlere önem verdiklerini, nasıl pazarladıklarını, nasıl sattıklarını, nasıl faturalandırdıklarını, organizasyonlarının neye benzediğini, nasıl bir yönetim ve teknoloji kullandıklarını araştırdı.

Xerox'un maliyetleri rakiplerine oranla çok yüksekti. Yapılan bu çalışma gösterdi ki Xerox'un makine başına üretim maliyeti, Japonların makinelerinin satış fiyatına eşitti. Xerox'un stratejik planı, yıllık verimlilik artışını 1,8'e çıkarmayı hedefliyordu. Pazarda bu değer ortalama 1,3'tü. Benchmarking çalışması, Xerox'un verimliliği 1,8'e çıkardığı takdirde 5 yıl içinde Japonları yakalayabileceklerini gösterdi. Stratejik planlama istenilen hedefe ulaşmak için tek başına yeterli değildi (BERGMAN-KLEFSJÖ, 1994, s.364).

Benchmarking yoluyla Xerox, şu gerçeklerle yüzleşerek başarıya ulaştı: Xerox'un ürettiği 1.000.000 parçadan 30.000'i hatalı iken, rakiplerinde bu rakam 1.000'in altındaydı. Xerox'un 5 kat daha fazla mühendislik ve 4 kat daha fazla tasarım değişikliği yapması gerekiyordu (BERGMAN-KLEFSJÖ, 1994, s.364).

Dünyada Xerox'la başlayan Benchmarkingın yönetsel bir araç olarak Türkiye'de yeni öğrenilen ve uygulamaya başlayan bir teknik olduğunu söyleyebiliriz (PEKDEMİR, 2000, s.5). 1980'li yıllarda ABD'de uygulanmaya başlayan benchmarking tekniği, ülkemizde, "örnek edinme" ya da "kıyaslama" olarak benimsenmiş ve dilimize kazandırılmıştır (ODABAŞI, 1995, s.6).

Dünyada ki benchmarking uygulamalarından farklı olarak ülkemizde çok uluslu şirketler dışında kalan işletmelerde "dolaylı benchmarking" uygulamaları göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle işletmeler danışman şirketlerle anlaşma yoluna giderek benchmarking tekniğini kullanmaya çalışmaktadır. Bu yöntem benzer ve çok sık kullanılan bir yöntem de, sektörde iyi ve başarılı olan bir personeli işletmeye transfer etme düşüncesidir. Bu yöntem özellikle otelcilik sektöründe çok sık rastlanılan bir olaydır (MAVIŞ, 1998, s.223).

Diğer taraftan, 1996 başında Gümrük Birliğine girilmesi ile daha yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan kuruluşlar rekabet edebilmek ve rakiplerinden geri kalmamak düşüncesi ile kalitelerini sürekli iyileştirme yoluna gitmişlerdir (SÜRAL, 1999, s.3). Bu amaçla benchmarking tekniğini uygulayan işletmelere Arçelik, Beko, AEG, ve Renault'u örnek gösterebiliriz (BAKİ, 1998, s.16).

Benchmarking çalışması, bir ülkenin rekabette avantajı elde etmesinin yanında temel sektörler ve faaliyet konularını belirlemesi ve geliştirmesinde çok önemli rol oynar. Günümüzde gelişmiş tüm ülkelerin ulusal kıyaslama enstitüleri ve ayrıca farklı sektörlerde kıyaslama çalışmaları yapan kurumları bulunmaktadır (KALDER, 1997, s12).

11. Benchmarking Kavramının Tanımı

Benchmarking, İngilizce "benchmark" kelimesinden türemiştir. Benchmark, bir coğrafya ve harita bilimi terimi olarak bilinmeyen bir konumdaki nesnenin yerini belirlemek için konumu veya yönü bilinen bir referans noktasına konan işaret demektir (BURKE, 1996, s.23).

Genel olarak ise "organizasyonun performansını iyileştirmeye yardımcı olması amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde bulunan işletmelerdeki göze çarpan süreçleri ve uygulamaları tespit etme, anlama ve uygulama prosesidir. Her şirketin diğerlerinden iyi durumda bulunduğu en az bir yönü olduğundan ve bu iyi yönlerini paylaşarak en iyiye ulaşabileceklerinden hareket eder.

Kıyaslama süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha çabuk yapabilmek mümkün olmaktadır. Doğadaki öğrenme ve uyarılma sürecinin bir uzantısı olarak katılımcıların paylaşarak geliştirdikleri, başkalarının hatalarına düşmemek ve Amerika'yı yeniden keşfetmemek şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşımdır (KALDER, 1997, s.12).

Bu konuda işletmeler ile bağlantılı olarak yapılan Benchmarking tanımlarından bazıları şöyledir (www.apqc.org):

Benchmarking, işletmeyi performansının doğruna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının işletmenin kendi işsel değerleriyle çekişmeyecek şekilde bütünleştirmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Benchmarking, şirketin üstün performansına ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır. Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır. Benchmarking, aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için strateji plânlama sürecinde önemli bir yere sahiptir (BEDÜK,2002, s.6).

Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirme, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle sektör farkı görmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uygulamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır.

Amerika Verimliliği ve Kalite merkezinin (APOC) bünyesinde faaliyet gösteren uluslar arası Kıyaslama Takas odasının(IBC) kıyaslama tanımı şöyledir (www.apqc.org.):

Benchmarking, “Verimlilik ve kaliteyi geliştirmek için yeni işlem ve sistemlerin hayata geçirildiği bir süreçtir.”

APQC’ ye göre Benchmarking ; “Bir kuruluşun performansını iyileştirmek amacı ile dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve kendi kuruluşuna adapte etme sürecidir.”

Mevcut operasyonları ölçmenin ve alanında en iyisi olan işletmelerle karşılaştırma yapmanın sürekli prosesidir.

Benchmarking bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları kendini geliştirmek için kullanma sürecidir.

Bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir (KOÇEL, 1998, s.296).

Benchmarking üstün performansa ulaşmak için yapılan araştırma sürecidir. Üstün performansa farklı organizasyonların ya da organizasyonlarda yer alan farklı bölümlerin karşılaştırılarak, onları nasıl daha iyi yapabildiklerini öğrenmek amacını taşıyan sistematik karşılaştırmalar yoluyla ulaşılabilir. Amaç değişimin nerede ve hangi yolla yapılması gerektiği tanımlayarak performans düzeyini sürekli olarak yükseltmektir.

Benchmarking, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve genişleme sürecidir (KALDER, 2000, s.14-15). Tanımından da anlaşılacağı gibi benchmarking bir iyileşme süreci olup, müşteri memnuniyetini artırma ve müşterilerin isteklerini aşip olası beklentilerini karşılama, pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı da sağlamak için gerekli bir sistemdir.

Benchmarking değerli bilgi sağlayan bir sorgulama sürecidir. Basit cevaplar sağlayan bir sorgulama süreci değildir. Kopyalamadan öte yeni fikirlerin gelişmesi ve üretilmesi için pragmatik bir araştırmadır. Zaman, emek ve disiplin isteyen bir süreçtir. Herhangi bir faaliyetin gerçekten gelişmesi için faydalı bilgi sağlayan, etkili bir araçtır. Ve belki de en önemlisi benchmarking Toplam Kalite Yönetiminin pek çok unsurundan sadece bir tanesidir.

12. Benchmarkingin Amacı

Benchmarking uygulamaları yasadışı yolları meşru göstermeye çalışan, hile ve çeşitli düzenlerle rakip işletmenin özelliklerini, sırlarını ortaya çıkaran, gayri ahlaki metotları savunan bir anlayışı temsil etmemektedir. Benchmarking iki şirketin anlaşmasına bağlı olarak imzalanan sözleşme ile hayata geçirilen bir yönetsel tekniktir. Önceden anlaşma ile bilgi paylaşımı iki firmanın da yararına olabilecek açılımları sağlayacaktır. Buna göre benchmarking uygulaması bir işletmenin faaliyetlerinin, iç proseslerinin, endüstri içi ya da dışında ki "başarılı" (best in class) bir işletme ile karşılaştırılması ya da ölçülmesi sürecidir (AKAL, 1993, s.102).

Benchmarking ile işletmeler zayıf olan yönlerini kısa sürede fark edip, eksiklikleri ile ilgili gerekli düzenlemeleri yaparlar. Böylelikle maliyetlerini minimize edip, müşteri beklentilerini karşılayabilecek bir yapıya kavuşarak, sektörde fark edilebilirler.

İşletmeler benchmarking çalışmasını birçok nedenden dolayı gerçekleştirirler. Bu nedenlerden bir bölümü, aşağıdaki gibi sıralanabilir (HARRINGTON, 1995, s.22):

- Gerçekçi amaçlara ulaşabilmek,
- Rekabet edebilmek için gereken atılımların gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Artış eğilimi gösteren giderleri azaltmak,
- Rekabet düzeyini yükseltmek,
- İşletme stratejilerinin etkinliğini ölçmek,
- Gerek duyulduğunda yönetimin, “bizce kabul edilmez” düşüncesini kırmak,
- Yeni fikirlerle işletmeyi desteklemek,
- İşletmenin dünyadaki en başarılı işletme karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek,
- Yönetimi gelişmelere yönleltmeye yardım etmek,
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkarmak,
- Pay sahiplerinin doyumluk düzeyini arttırmak,
- Dünya çapındaki işletmelerin deneyimlerinden istifade edebilmek,

Yukarıda detayları ile birlikte ortaya konulmaya çalışılan benchmarking yöntemi çeşitli alanlarda kullanılabilir. Bunlar:

- Süreçlerin, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek,
- Piyasada rekabet gücü kazanmak,
- Karı arttırmak,
- Daha iyi bir ürün geliştirme döngüsü sağlamak,
- Teslim süresini azaltmak,
- Finansal performansı iyileştirmek.

Temel performans kriterlerine göre Benchmarking'in tekniğinin kullanılması ile gerçekleşen yararlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Benchmarking'in yararları

KRİTER	BENCHMARKİNG YAPMADAN	BENCHMARKİNG İLE
Müşteri isteklerini belirleme	<ul style="list-style-type: none"> - Geçmişe Bağlı - Düşük Uyum - Sezgi 	<ul style="list-style-type: none"> - Piyasa Gerçeği - Objektif değerlendirme - Yüksek uyum - Endüstri eğilimleri
Efektif amaçlar ve hedefler belirleme	<ul style="list-style-type: none"> - Dış gözlem eksikliği - Tepkisel - Geri Kalmış endüstri artışlar - Tarihsel temelli rutin 	<ul style="list-style-type: none"> - Denenmiş örnekler üzerinde kurulu inanılır, tartışılmaz - Aktif - Endüstri öncülüğü
Verimlilikte doğru ölçütler geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Geçici projelerle uğraşma - Bilinmeyen avantajlar ve zaafılar - En kolay yolu izleme 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerçek sorunları çözme - Ürünleri anlama - En iyi endüstriyel uygulamalara dayalı
Rekabetçilik	<ul style="list-style-type: none"> - İçe kapanma - Evrimsel değişim - Düşük katılım 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekabet anlayışının somutlaştırılması - Güvenilirliği kanıtlanmış uygulama ve teknolojileri çok hızlı bir şekilde uygulayarak iyileştirme - Yüksek katılım
Endüstride en iyi uygulamalar	<ul style="list-style-type: none"> - Burada henüz keşfedilmedi - Az miktarda çözüm - Endüstriyel ilerlemenin ortalaması - Rakibi çalgınca yakalama çabası 	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni çekim merkezleri ve teknolojilerin üzerine araştırmalar - Çok seçenek - İş uygulamasında atılım - Üstün Performans

Kaynak: MPM, 1998, s.8

13. Benchmarking'in Temel Özellikleri

Benchmarking, bugün iş dünyası için yeni bir kavram değildir ama popülaritesi yükselmiştir. Robert C.Camp'a göre bunun başlıca iki nedeni vardır (BEDÜK, 2002, s.8). Birincisi; benchmarking kalite alanında sıcak bir konu haline gelmiştir. İkincisi; "Ulusal Malcom Baldrige Kalite Ödülü" uygulamalarında bir kıstastır.

Benchmarking'in iki önemli özelliği vardır (NEMLİOĞLU, 1995, s.1). Bunlar:

1. Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük ya da küçük kamu veya özel sektörden, yabancı veya yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılacak süreç olması.

2. Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaşmıştır.

Benchmarking'in temelinde yatan noktalar şunlardır:

- Sürekli gelişim esastır.
- Atılcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.
- Belirlilik: Benchmarking'in kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- Ölçülebilirlik: Benchmarking'in temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- Uygunluk: Benchmarking yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır.
- İlerlemeyi hedeflemek.
- Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (Pozitif, negatif yada tarafsız) Benchmarking ile öğrenir.

Benchmarking, dışa dönük bir bakış açısı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte en önemli fikir kaynağı müşterilerdir. Şüphesiz bu fikir alış verişi öğrenmeyi teşvik etmektedir. Benchmarking yöneticisi, eleştiriye açık olmalı ve kendini böyle durumlara hazırlamalıdır. Bu zor bir durumdur, ancak başarı için hayati önem arz eder. Müşterilere dönük olan şirketler “başkası hata yaptığında kendilerinin doğruyu yapmaları gerektiğini varsayar”. Bu anlayış organizasyonlarda açıklığı ve dikkatli bir şekilde dinlemeyi, gözlem yapmayı gerekli görür ve teşvik eder.

14. Benchmarking'in Temel İlkeleri

İyinin daha iyisi stratejisi ile benchmarking uygulamaları aranırken işbirliğini kolaylaştırmak, verimliliği arttırarak profesyonel bir yapı ortaya koymak amacı ile APQC (American Productivity and Quality Center) tarafından önerilen temel ilkeler şunlardır (ONAY,1993,s.23):

-Yasallık İlkesi: Serbest ticaretin sıralanması, anlaşmalı Pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, muvazaalı anlaşmalar, rüşvet yada diğer uygunsuz durumlara yol açacak görüşme ve eylemlerden kaçınılmalıdır. Mevcut ya da muhtemel bir rakiple fiyat ya da pazara ilişkin diğer verileri almak için ilişki kurulmamalıdır.

-Değişim İlkesi: Herhangi bir bilgi sistemi, isteyen benzer bilgiyi aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir.

-Gizlilik İlkesi: Benchmarking için bilgi değişimi ilgili kişi ve şirketler için gizlilik içerir. Tarafların oluru alınmadan herhangi bir bilgi üçüncü taraflara aktarılmamalıdır. Ayrıca bir şirketin bir benchmarking çalışmasına katıldığı da izni alınmadan başkalarına duyurulmamalıdır.

-Kullanım İlkesi: Benchmarking için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek onunla ilgili veri ya da uygulamaların kullanılması ya da duyurulması o katılanın iznini gerektirir.

-İlk Temas İlkesi: İmkân verdiğiince kuruluşlar arası ilk kıyası belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonraki aşamalarda ortak kararlar temas edecek başka kişiler tespit edilebilir.

-Üçüncü Taraf İlkesi: Üçüncü taraflarla ilgili bilgi istenildiğinde şirket ismi verilebilir ancak kişisel bağlantı istenirse önceden o kişinin izni alınmalıdır.

-Hazırlık İlkesi: Benchmarking çalışması yapacak olanlar benchmarking sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacak yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıkları yapacaklardır.

Benchmarking'in gerçekleştirilebilmesi için mutlak anlamda bulunması gereken ilkeler şöyle ifade edilir:

-Karşılıklı Yarar: Kullanıcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.

-Benzerlik: Uygulamanın başarısı için elde edilen işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler var olmalıdır.

-Ölçüm: Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.

-Doğruluk: Kullanılan verilerin nesneliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve özel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.

-Uygunluk: Benchmarking yönetiminin yatırım sitaline uygun olmalıdır.

15. Benchmarking'in Kritik Başarı Faktörleri

Benchmarking, Toplam Kalite Yönetiminde olduğu gibi üst yönetimin istek ve kararlılığını mutlak biçimde gerektiren bir süreçtir. Değişim ihtiyacı; kuruluşun üst yönetimi tarafından hissedilmeli veya değişim isteği oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda, kıyaslama için konu belirlenir, gerekli hazırlıklar yapılarak, kaynak ayrılır ve süreç başlatılır.

Organizasyon ve tüm çalışmalarında, sürecine ayak uydurmaları, başlarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olmaları gerekmektedir. Bu ise, kişi ve kuruluşların, diğer bazı kuruluşların herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini kabullenme ve bu bilgiye erişmek için çaba sarf etme olgunluğuna erişmiş olmalarını gerektirir. Kıyaslama sürecinin uygun bir planlama yapılarak ve takım çalışmasıyla uygulanması ve takım üyelerinin tanınma ve onurlandırma da, sürecin kritik başarı faktörleri arasındadır.

Sonuç olarak, süreç çıktılarının stratejik planlara entegre edilmesi ve eylem planlarına dönüştürülmesi de yönetimin, kıyaslama süreci ile ilgili kararlılık ve katılımının göstergesidir.

Kuruluşların kıyaslama için süreç belirlemeleri oldukça önemli olup, kıyaslama sürecinin hazırlık aşamasının gereken titizlikle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde; öncelikle, iyileştirme ihtiyacı karşılanmayıp, kıyaslama faaliyetlerinden beklenen fayda elde edilmezse bu sonuç kıyaslama sürecinin başarısızlığı yorumlarına yol açabilir. Söz konusu başarısız yaklaşımının kuruluşun gelecekteki kıyaslama çalışmalarına da olumsuz yansımaları olacağı görülebilmektedir.

Benchmarking uygulamalarının başarılı olmasının temel faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (EFİL, 1999, s.227-228):

- Şirketteki üst düzey yöneticilerin benchmarking olayını sahiplenmiş olması gerekir. Yani yönetimin katılımı ve desteği tam olmalıdır. Ayrıca yönetim benchmarking uygulamasına imkân veren sistemleri kurmalı, geliştirmeli ve mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmalıdır.

- En iyi uygulamalarla kıyaslanacak şirket içindeki proseslerin çok iyi biliniyor olması gerekmektedir.

- En iyi uygulamaların sürekli araştırılması.

- Başkalarından öğrenmeye gönüllülük

- İki yönlü bir süreç olarak işletilmesi

- Kıyaslama öncesinde hazırlık yapılması
- Takım çalışmasıyla ele alınması
- Çalışmaların tanıma ve onurlandırma kapsamına alınması
- Bilgi paylaşımı kurallarına uyum.
- Benchmarking çabasının sürekli olması
- Benchmarkingın kurumsallaştırılması
- Organizasyonun mevcut anda yapmakta olduğu faaliyetlerde ne ölçüde yeterli olduğunun bilinmesi gerekmektedir.
- Organizasyonun değişime adapte olmaya istekli olması gerekmektedir.
- Benchmarking hareket halinde hedefe nişan almak demektir. Çünkü rekabet ve müşteri istekleri sürekli değişmektedir. Bu nedenle sürekli bir çalışma olduğu kabul edilmelidir. Bir proje bittiğinde mevcut durumu korumaktan öte, iyi bir noktaya getirmek için iyileştirme hedefleri esas alınarak çalışma sürdürülmelidir.
- Benchmarking planlama sürecinin bir parçası haline getirilmelidir.
- Kararlaştırılan yeni felsefeye uyum sağlanmalıdır.
- Yetkiler işi yapanlara devredilmelidir. Yalın organizasyon içinde, problem çözen ve yaptıkları işi sahiplenen kişiler tam yetki ile donatılmalıdır.
- İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanabilmek için benchmarking sürecine her kademedede iş görenlerin tam katılımı mutlaka sağlanmalıdır.
- Her bir süreci gözden geçirmek için bir takım oluşturulmalıdır. Takımlarda işlerinde bilgili ve uzman bireyler kullanılmalı ve mümkün olan en az sayıda birey takıma dahil edilmelidir. Benchmarking sürecinde oluşturulan takımların az sayıda bireyle oluşturulması karar verme ve uygulama açısından bir hayli önemlidir.

- Bütünü içerisinde en iyi olanlar tespit edilmeli ve en iyi olan şirketin başarılı uygulamaları belirlenmeli ve kullanılmalıdır.
- Benchmarking sürecinde değişim mühendisliğinin ve değişim planlamasının önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Benchmarking süreci sürekli izlenmeli ve zaman içerisindeki değişiklikler revize edilerek güncelleştirilmelidir.
- Başarılı benchmarking çabaları belirlenmeli ve ödüllendirilmelidir.

Yukarıda belirtilen hususların ışığında, kıyaslama sürecinin ön koşulu olarak; kuruluşun tüm süreçlerini belirlemesi, tanınması, sınıflandırılması, sürecin başarısını gösteren süreç ölçüm sistemini belirlemesi, kısaca süreç yönetimini yerleştirmiş olması gerekmektedir. Spesifik süreçlerin seçimine karar vermeden önce, arzu edilen spesifik iyileştirmelerin tanımını yapmak önemlidir. Organizasyon düzeyinde bunlar, rekabet üstünlüğü veya kritik başarı faktörleri, bölüm düzeyinde maliyet veya iç ve dış müşteri memnuniyeti olabilir. İş mükemmelliği yolculuğunda, iş iyileştirme için önemli bir araç olan kıyaslama sürecinin yukarıda değinilen ön gereksinimleri yönetimin kararlılığını ve iş mükemmelliği çabalarındaki görünür liderliğin açık kanıtı olmaktadır.

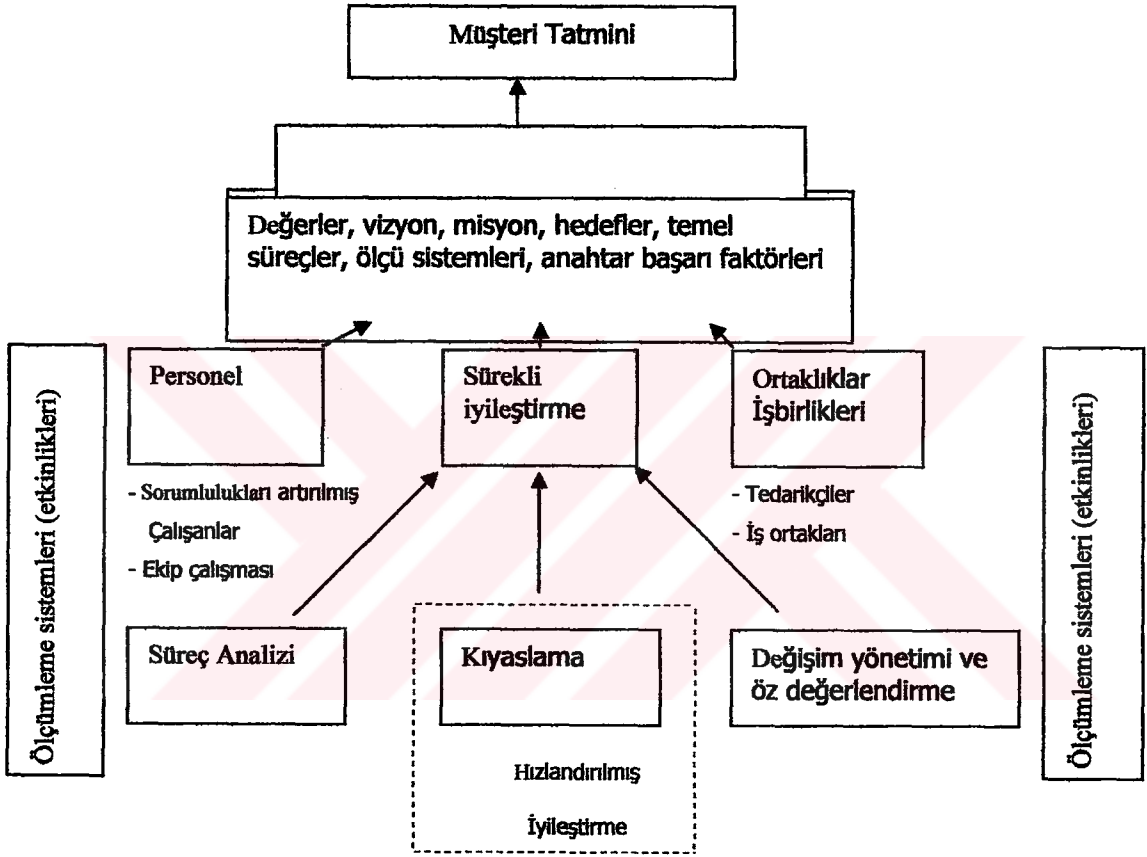
Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi veya gözden geçirilmesinden sonra, kritik başarı faktörlerinin gerçekleşmesi için mutlaka iyileştirilmesi gerekli süreçler, kuruluşların kıyaslama çalışmalarında öncelik vereceği süreçler olacaktır.

16. Benchmarking'in Toplam Kalite Yönetimi İçindeki Yeri

Benchmarking son yıllarda ABD'de TKY programında kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir. Geniş bir iyileştirme sürecinin ayrılmaz bir parçası olan Benchmarking, TKY metotları ile süreçlerini destekleyen ve sürekliliği olan bir yaklaşımdır. Benchmarking projesini sürdüren şirketlerin %90'ında işler halde bulunan TKY sürecine sahip oldukları, araştırmalardan elde edilen önemli bir bulgudur (ÖZGEN-ÖLÇER, 1998, s.99):

Aşağıdaki şekilde Benchmarking'in Toplam Kalite Yönetimi modeli içindeki sürekli iyileştirmeye destek veren temel nitelikteki yeri gösterilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, insanların, ortakların ve sürekli iyileştirmenin kombinasyonunda oluşan dinamik bir yaklaşımdır (DÜREN, 2000, s.283-284).

Şekil-1 Toplam Kalite Yönetimi Modeli ve Kıyaslama

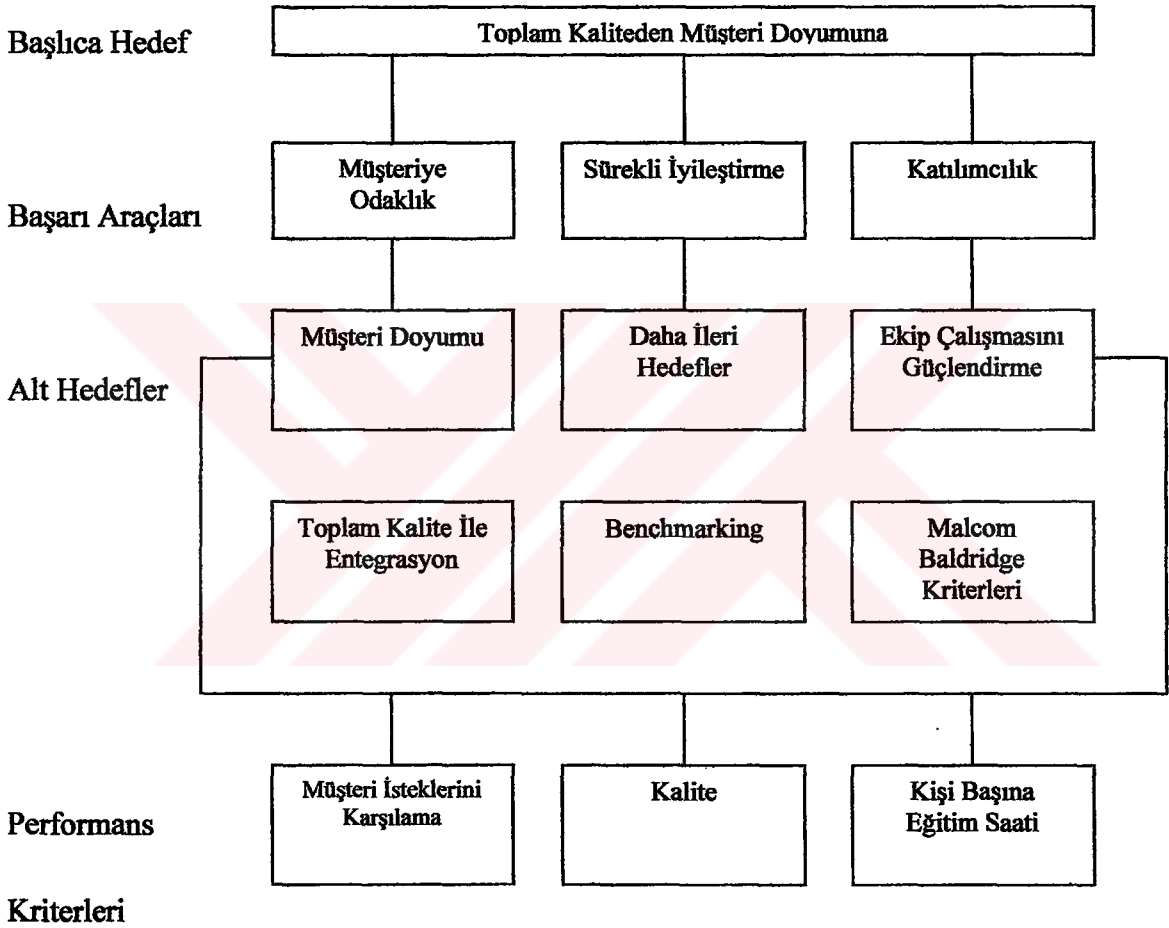


Kaynak: DÜREN, 2000, s.283

Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir parçası olarak görülen benchmarking, işletmenin çalışmalarında, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir uygulamadır. Benchmarking uygulamalarında sürdürülebilir bir kalitenin varlığı söz konusudur. Benchmarking Toplam Kalite Yönetimi içinde anahtar görevi ile iyileştirmelere yardımcı olmakta, sürecin hızlı ve etkin biçimde ilerlemesini sağlamaktadır (KARALAR-SINMAZ, 1998, s.67).

Başarılı bir benchmarking uygulayıcısı olan Texas Instruments (TI) Şirketinin, Toplam Kalite Yönetimi Stratejisi ve bu stratejide benchmarking'in yeri aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil- 2 Toplam Kalite Uygulamalarında Benchmarking'in yeri



Kaynak: KAYA, 1997, s.61

Benchmarking Xerox'un Toplam Kalite Çalışmalarına yön vermiştir. Bugün Xerox'un öncülüğünü yaptığı ve son derece etkili sonuçlar elde ettiği benchmarking yönetimini, AT&T, Digital (DEC), Ford Motor, Toyota, Hawlet Packard, Federal Express, Souhwest

Airlines, Du pont, General Electric, IBM, Alcoa, Motorola, Miliken, NEC gibi birçok başarılı işletme uygulamıştır (CAPİTAL, 1997, s.49).

Toplam Kalite sürecinin bir parçası olan benchmarking kavramı 1980'lerin başında ortaya çıktıysa da işletme başarısını geliştirme aracı olarak kabul edilmesi 1990'ların başına rastlamaktadır. 1985'te Fortuna dergisinin 500 büyük şirketi arasına hiç benchmarking faaliyeti yokken 1990'da 500 büyük şirketin yarısı bu tekniği kullanmaktaydı (LANDRY, 1993, s.8-9).

17. Benchmarking ve Öğrenme İlişkisi

Büyüklik ve hiyerarşi, bir organizasyonun öğrenme hızını kontrol altında tutan bir faktördür. Fikirlerin diğer firmalardan alınması, öğrenmeyi destekler. Küçük şirketlerin, iyi fikirleri dışarıdan alma konusunda doğal bir eğilimleri vardır. Çünkü, bu şirketler genellikle kaynak sıkıntısı çekerler. Bu durum şirketleri diğer organizasyonların iyi yönlerini araştırmaya, karşılaştırmaya ve uygulamaya itmektedir.

Harvard Business Scholl araştırmacılarından bir gurup, organizasyonların nasıl öğrendiğini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın odak noktası, üretim için öğrenmedir, ancak bütün öğrenen organizasyonlar için ortak özellikler içermektedir (CAPİTAL, 1997, s.61).

Bu çalışma sonucunda, organizasyonların öğrenmesi ile ilgili olarak dört farklı yol tanımlanmıştır:

1. Başkalarından öğrenme: Bu strateji, başkalarının deneyimlerinin araştırmak ve incelemek yoluyla öğrenmeyi esas alır. Benchmarking bunlardan biridir.
2. Simülasyon: Bir yenilik söz konusu olduğunda, sonuçları ne olabileceğini gösteren bir model kurmaktır.
3. Pilot uygulama: Bu strateji, yeni ürünü, hizmeti ya da pilot programı, kontrollü bir şekilde küçük ölçekte işletme esasına dayanır.
4. Deneyerek öğrenme: Gerçek uygulamalar yaparak öğrenmedir.

Konuya bilginin güvenilirliği ve bilgiye ulaşmanın maliyeti açısından baktığımızda başkalarından öğrenmenin getireceği üç temel faydadan söz edilebilir:

1. Bu yol kullanıldığında, diğer yöntemlerin daha az kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır.
2. Bu yaklaşım öğrenme sürecinin daha hızlı bir şekilde başlatılmasına olanaklı kılar.
3. Organizasyonların, mevcut kültür ve yaklaşımlarından farklı olarak diğer fikirlerden ve deneyimlerden yararlanabilmesine sağlar. Dolayısıyla bu yöntemle kazanılan bilgiler, köklü değişikliklere neden olabilir.

Eğer benchmarking'le eş zamanlı olarak, liderlik geliştirme ve öğrenme süreci başlatılırsa iki süreç birbirini destekleyecek, öğrenme ve etkileri olağan üstü biçimde artacaktır.

Öğrenme süreci, benchmarking'le benzer bir şekilde tasarlanabilir ve uygulanabilir. Bazen benchmarking'in amacı, arzu edilen şekilde gerçekleşmeyen bir sürecin bire bir karşılaştırma yoluyla düzeltilmesidir. Fakat, genellikle benchmarking, merak, girişim ve öğrenme ile karakterize edilen yeni bir kültürel anlayışa işaret eder (CAPITAL, 1997, s.63).

İKİNCİ BÖLÜM

2. BENCHMARKİNG'İN TÜRLERİ, UYGULAMA SÜRECİ

20. Benchmarking'in Sınıflandırılması

Kuruluş içi (internal) ve kuruluş dışı (external) uygulamalardan hareketle iki farklı benchmarking türü vardır. Ancak bakış açılarına ve benchmarking konusunda çalışma yapan yazarlara göre farklı gruplandırmalar da mevcuttur.

Benchmarking türleri sınıflandırılırken iki hareket noktası dikkate alınmalı ve buna göre iki farklı sınıflandırma izlenmelidir. Bunlardan ilki yönetsel araç kullanırken seçtiğimiz ortakların kimler olduğu, ikincisi ise odaklandığımız noktanın ne olduğudur (SÜRAL,1999, s.49).

200. Karşılaştırma Yapılan Organizasyona Göre Benchmarking

2000. Kuruluş İçi (İnternal) Benchmarking

Ortaklığa dayalı benchmarking yönteminin işletme içi departmanlara uygulmasıdır. Daha ziyade büyük işletmelerde, işletme içerisindeki en iyi uygulamaların belirlenmesi ve buna ilişkin bilgilerin işletmenin diğer birimlerine dağıtılması sürecidir.

Amacı bir organizasyonun iç performans standartlarının saplanmasıdır. Bu yöntemle maliyet unsurları ve katkı değer yaratmayan süreçleri teşhis etmek mümkündür. İnternal

Benchmarking, performansı optimize etmek için benzer iş birimleri ve işletmelerin fonksiyonları veya şubeleri arası yapılan dahili karşılaştırmadır (ZARİ, 1992, s.181).

Benchmarking uygulamalarının başarısı için ilk adımın, kuruluş içi karşılaştırma olduğu düşünülür. Bu alandaki çalışmaları, işletme içindeki departmanlar arası bilginin paylaşımı olarak yorumlayabiliriz. Günümüz şirketlerinin kendi dağıtım kanallarını kullanarak müşteriyle bire bir ilişki içine girmek istemesi ve bu anlamda yapılan örgütlenme modelleri kuruluş içi benchmarking uygulamalarının önemini fazlasıyla arttırmıştır. Bu uğurda sürdürülebilir bir kalite anlayışının, organizasyonun bütün birimlerinde veya şubelerinde uygulanabilirliği standardı oluşmaktadır. Örneğin; birçok ülkede şubesi olan bir uluslararası işletme, bu şubelerinin faaliyetlerini benchmarking yapmak suretiyle belirleyip, müşterilerince algılanan kaliteye en kısa sürede ulaşabilir. Ya da gıda ile ilgili işletmeler zincirine sahip olan bir Alman firması, maliyet azaltma yollarını bulmak için kuruluş içi benchmarking'i kullanabilir.

Kazandırdığı avantajlar şöyle sıralanabilir (BEDÜK, 2002, s.30):

- İşletme içi bilgi paylaşımı sağlanacaktır.
- Kendi yapısını ve süreçlerini daha iyi tanıyacaktır.
- Birçok organizasyon en iyi uygulamaları saptayarak ve bunları diğer bölümlerine transfer ederek kazanç elde eder. İç bilgi dış kıyaslama ortaklarıyla yapılacak inceleme ve ölçüm için bir temel oluşturacaktır.
- Diğer benchmarking türlerine göre verilerin toplanılması çok daha basittir. İstenilen verilere kısa sürede ve istenilen detayda ulaşmak mümkündür.

Dezavantajı ise, içe dönük bir görüntüyü teşvik etmesidir. İç rakiplerin üzerine yoğunlaşarak rakip firmaların önemsenmemesi daha kolay olacaktır. Diğer bir ifade ile öğrenmeye ve performans iyileştirmeye imkân verecek uygulamalar sınırlıdır (BEDÜK, 2002, s.30).

2001. Kuruluş Dışı (External) Benchmarking

Kuruluş dışı benchmarking, kendi içinde türlere ayrılır:

20010. Rekabetçi Benchmarking

Rakiplerle yapılan kıyaslama türüdür. Bu tür karşılaştırmada potansiyel uygulama alanları, kaynak yönetimi ve denetimi, insan kaynakları yönetimi, ücret ve prim sistemleri, satın alma gibi farklılıklar gözlemlenir. Rekabetçi kıyaslamamanın amacı; ürün veya hizmet süreçlerinde aynı pazarlarda rekabet eden firmaları(Coca Cola ve Pepsi gibi) kıyaslamaktır. En önemli dezavantajı ise bilgilerin doğru olarak temininin oldukça güç olmasıdır (KALDER, 1997, s.16).

Rekabetçi benchmarking, benchmarking çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü, rakip işletmeler genelde örnek edinme projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Örnek edinme sürecinin neredeyse en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef işletme bir rakip ise, çok daha zor olacaktır (BEDÜK,2002, s.30).

20011.Fonksiyonel Benchmarking

Sektör dışı benchmarking olarak ta telaffuz edilen bu benchmarking türünde benzer süreçlere sahip olan işletmeler, kendi faaliyet alanında daha başarılı sonuçlar elde edebilmek için, diğer işletmenin üstün olduğu yönleri belirleyerek sistemini bu noktada revize eder. Örneğin bir hastana işletmesi, otelcilik bağlamında sürdürdüğü hizmetlerinin müşteri beklentilerine daha iyi cevap verebilmesi için bir otel işletmesinde yürütülen hizmetleri kıyaslama yoluna gidebilir.

Bu benchmarking türünde başka firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilerek tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır.

Aynı pazarda rekabet etmeyen ama aynı ürün veya hizmetleri üreten, aynı sektörde bulunan diğer işletmelerle de fonksiyonel kıyaslama yapılabilir. Örneğin; Telekom, Avusturya British Telekom'un ödeme süreci ile kendi ödeme sürecini kıyaslayabilir (BEDÜK,2002, s.32).

Fonksiyonel kıyaslamannın en büyük avantajı, bilgilerin doğrudan rakiplere gitmemesinden dolayı kazanan ortağı tayin etmek daha kolaydır. Dezavantajları ise maliyet yanı sıra sektörün en iyi şirketleri kıyaslama ziyaretlerinden bunalmaya başlamaları ve hatta bunun için bir ücret talep etmesidir. Amaç; ideal olanı bulmaya çalışmaktır.

20012. Jenerik Benchmarking

Endüstri ya da pazarı dikkate almaksızın, en iyi olanla yapılan kıyaslama türüdür.

Sektör dışındaki işletmelerle yapılan benchmarking türüdür. Bilinen bir örneği Xerox firmasının, postayla katalog dağıtan L.L. Bean firması ile dağıtım ve depolama alanlarında yaptığı çalışmalardır. Bu tür benchmarking'in avantajı yenilikçi yaklaşımlara sahip olunabilmesi ve diğer sektördeki kuruluşlarla bilgi paylaşımının kolay olmasıdır. Ancak, kaynak bulma zorluğu yanında uyarılama zorluğu da söz konusudur.

201. Odaklanan Noktaya Göre Benchmarking

2010. Ürüne Odaklı(Performans) Benchmarking

Ürün odaklı Benchmarking, başka bir üreticinin ürününü parçalara ayırmayı veya dikkatlice incelemeyi içeren eski bir uygulamadır. Ürünü kıyaslanan diğer üretici, doğrudan bir rakip, kardeş bir işletme ya da aynı müşteriyi tatmin etmeye yönelik olarak benzer teknolojiyi kullanan rakipler dışındaki bir üretici işletme de olabilir (MİLLER ve Diğerleri, 1992, s.22).

Performans ölçütlerinin kıyaslamasıdır. Sporla ilgili bir örnekle açıklamaya çalışırsak engelli atlamada performans kıyaslaması, amacımızın ne kadarlık bir yüksekliğe ulaşmak olduğunu söyler. Fakat bu yüksekliğe nasıl ulaşacağımız konusunda bilgi vermez.

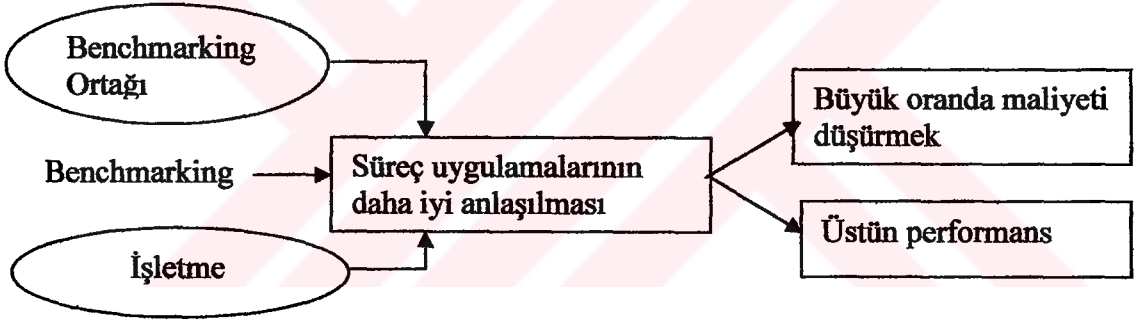
2011. Sürece Odaklı Benchmarking

Performans ölçülerinin ötesinde, süreçlerin sadece ne kadar iyi yaptıkları değil, nasıl bu kadar iyi yaptıklarını da karşılaştırmaktadır. Sürece bağlı olarak yapılan Benchmarking uygulamalarında temel amaç mükemmelliği tespit edilmiş olan işletmenin bulunduğu noktaya nasıl geldiği belirlenip, kendi disiplninde uygulanması suretiyle başarının ve performansın artırılmaya çalışılmasıdır.

Farklı kaynaklarda “fonksiyonel” ya da işlevsel benchmarking olarak ta geçmektedir. Sıklıkla kullanılan diğer kavramı ise “generic” tir.

Doğru süreçler doğru çıktılar üretir. Rekabet edebilmek için ürün veya hizmet özelliklerinin mükemmeliyetinin yanında, hizmetin veya ürünün oluşumundaki süreçler de önemlidir. Bitmiş ürün veya hizmetin ötesine uzanarak ve süreçler üzerinde yoğunlaşarak, diğer işletmelerin sadece ne ürettiğini değil aynı zamanda nasıl tasarladığını, nasıl ürettiğini ve pazarladığını inceleyerek önemli veriler elde edilir (ÇOLAK, 1996, s.13-14).

Şekil-3 Süreç Odaklı Benchmarking



Kaynak: ÇOLAK,1996, s.118

2012. Stratejik Benchmarking

Stratejik kararların ve eğimlerin karşılaştırılmasıdır. Stratejik Benchmarking başarılı bir strateji geliştirebilmek için farklı olan işletme stratejilerinin karşılaştırılmasını esas alır (SHETTY, 1993, s.40). Bu tür benchmarking'de ulaşılmak istenen amaç başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Özellikle orta ve uzun dönemli faaliyetlerin başarılmasında stratejik benchmarking'in temel kararlara etkisi çok önemlidir.

Stratejik benchmarking, kıyaslama verilerinin şirket alımları, yeni pazarlara girme, yeni ürün geliştirme ve teknoloji seçimi gibi stratejik kararlara etki eden benchmarking tekniğidir (KALDER, 1997, s.16).

Benchmarking ile ilgili olarak buraya kadar verilen bilgiler şu soruyu akla getirebilir. Rekabetçiliğe dayanan pazarda zaten yüksek performansa sahip ve lider konumunda olan şirketler diğerleri ile bir işbirliğine neden girsin.

Özellikle aynı endüstri dalında ve birbirine doğrudan rakip firmalar, benchmarking çatısında bir işbirliğine yanaşmayabilirler. Ancak böyle bir eğilim, kısa vadeli çıkarların uzun dönemli olanlara, feda edilmesi anlamına gelecektir. Bu durumun farkında olan işletme yöneticileri için bu tür işbirliği kararını almak zor olmayacaktır.

Diğer taraftan lider şirketin, diğerlerinden öğreneceği bir takım konular olacaktır. Çünkü lider olmak tüm fonksiyonları ile mükemmellik taşımak anlamına gelmeyebilir. Tek bir fonksiyonda çok iyi durumda olmak bile bir firmayı pazarın lideri yapabilecektir. Ayrıca lider olarak görülmek ve kıyaslama partneri olarak seçilmekte bir rekabet güdüsü yaratabilir. Firmalar arası işbirliği ve bilgi paylaşımı ile kaynakların ayrı ayrı kullanımı, yerini birlikte kullanıma bırakacağı için verimlilik artışına da katkısı olacağını unutmamak gerekir. Deneyimler ve bilgi birikimi de bir kaynaktır. Bunları birleştirerek ve paylaşarak kullanmak firmalar bazında bir verimlilik artışı doğuracağı gibi ülke ekonomisi bazındaki artış da katlanarak büyüyecektir (BEDÜK, 2002, s.27).

21. Benchmarking Süreci

Benchmarking çalışması yapmak isteyen bir organizasyonun öncelikle müşterilerini tanımlaması, müşteri faktörleri olan kritik başarı faktörlerini tanımlaması gerekir. Kuruluşun temel organizasyon hedefleri ve bunları destekleyen iş süreçleri belirlenmiş ve sınıflandırılmış olmalıdır. Bu süreçlerde şirket hedeflerini ve iş sonuçlarını etkileme derecesine göre önceliklendirme yapılır ve kıyaslama konusu belirlenir (KALDER, 1997, s.21).

Benchmarking uygulamalarında belirlenen amaçlara ulaşmak, organizasyonların iş süreçlerini geliştirmek olan ayrı projelerin yönetilmesiyle olur. Bir benchmarking çalışması aşağıdaki faaliyetlerin yapılmasını gerektirir (EKEL, 1999, s.51):

- Kendi sürecimizi anlamak
- Kıyaslama eşlerini tespit etme
- Kıyaslama eşlerinin süreçleri üzerinde çalışmak
- Kendi süreçlerimizin ve kıyaslama eşlerinin süreçlerinin arasındaki farklılıkları incelemek
- Kıyaslama eşlerinden öğrenilenleri temel alan gelişmeleri uygulamak.

Benchmarking, şu andaki işletme uygulamalarını, en başarılı işletmeler tarafından kullanılan uygulamalar ile karşılaştırır. Denenmiş ve doğruluğu ispat edilmiş fikirlerin, ilgili işletmenin gelişmesi, ilerlemesi ve yenilenmesi için uygulanmasına yardımcı olur. Başka bir deyişle, benchmarking cari çalışma pratiklerini değerlendirmek ve işleri daha iyi, daha ucuz ve daha çabuk yapabilmek için kullanılan yönetim aracıdır.

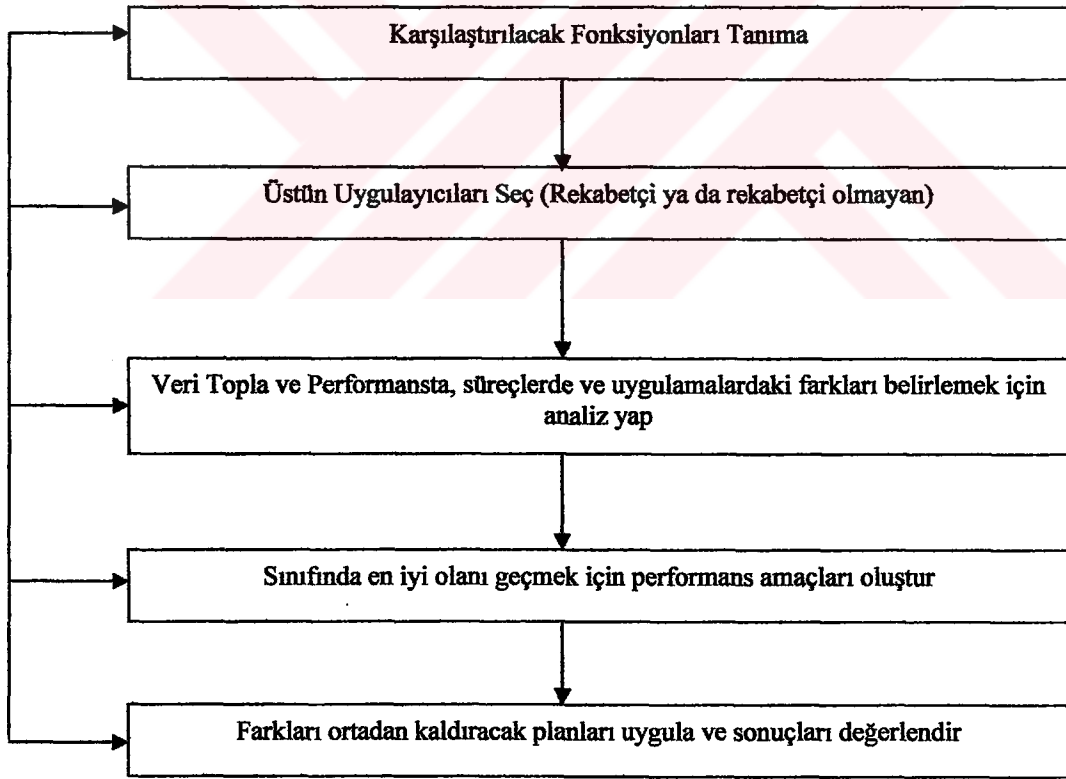
Benchmarking çalışmasını oluşturan basamakları tanımlayan birçok model vardır. Bu modeller genel yaklaşımları ile aynı olmakla beraber basamaklandırma sayılarına göre çeşitlendirilmektedir. Bu bölümde uygulama aşamaları birbirinden farklı olan benchmarking süreçlerini analiz etmenin yanında on bir adımlık benchmarking sürecini de ortaya koyacağız.

Michael J. Spendolini benchmarking sürecini beş aşamalı olarak ele almıştır (SPENDOLİNİ, 2001, s.68).

1. Neyin benchmarking'e konu olacağını belirleme.
2. Benchmarking ekibini oluşturma.
3. Benchmarking ortaklarını belirleme.
4. Benchmarking bilgilerini toplama ve analiz yapma.
5. Harekete geçme.

Shetty ise benchmarking sürecini aşağıdaki şekilde göstermiştir (SHETTY, 1993, s.26).

Tablo:2 Shetty'e Göre Benchmarking Süreci



Kaynak: SHETTY, 1993, s.26

Xerox'un benchmarking süreci basamakları aşağıdaki gibidir (ÇOLAK, 1996).

Tablo :3 Xerox'a göre Benchmarking süreci

Planlama	<p>1. Benchmarking'e konu olacak sürecin belirlenmesi</p> <p>2. Benchmarking ortağının seçimi</p> <p>3a. Veri Toplama Yönteminin seçimi</p> <p>3b. Veri Toplanması</p>
Analiz	<p>4. Aradaki farkın belirlenmesi</p> <p>5. İncelenen konunun gelecekteki performansının belirlenmesi</p>
Bütünleşme	<p>6. Sonuçların ilişkilendirilmesi ve analiz</p> <p>7. İşlevsel hedeflerin saptanması</p>
Uygulama	<p>8. Uygulama planının değiştirilmemesi</p>
Olgunluk	<p>9. Planın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi</p> <p>10. Benchmarking sürecinin yeniden ayarlanması</p>

Kaynak: ÇOLAK, 1996, s.117

Aşağıdaki tabloda ise APQC (American Productivity and Quality Centre) ile Benchmarking sürecini çalışan bir firmanın benchmarking sürecine ilişkin kanaatleri yansıtılmıştır (ZARİ, 1992, s.182).

Tablo 4: Benchmarking Modelleri.

	APQC Quality Progress Dergisi 10/62 s.82	AT &T, ASTD Ulusal Raporu, 7/92	CAMP Benchmarking, APQC Quality Press, 1989
PLANLAMA	İhtiyaç Tespit Ekibi 1.Müşterilerin Belirlenmesi 2.İhtiyaçların belirlenmesi	1.Proje kavramı 2. Planlama 3.Ön hazırlık için veri topla 4.Sektördeki en iyiyi seç	1.Nelerin karşılaştırılacağını belirle 2.Karşılaştırmalı şirketleri belirle
UYGULAMA	3. Veri Toplama	5. Sektördeki en iyiye ait veriyi topla	3. Veri toplama yöntemini belirle ve veri topla
DEĞERLENDİRME	4.Bulguları analiz et 5.İletişim sağla 6.Strateji belirle	6.Değerlendirme yap 7.Uygulamayı planla	4.Mevcut performans boşluğunu belirle 5.Gelecekteki performans hedeflerini sapt 6.Benchmark bulgularını ilet ve anlaşma sağla
GELİŞTİRİCİ FAALİYETLER	7.Problem çöz 8.Gelişmeyi izle, verileri güncelleştir 9.Hedefe ulaşıldı mı? Prosesi tekrarla	8.Üygula 9.Tekrar gözden geçir	7.Fonksiyonel hedefler sapt. 8.Faaliyet planı geliştir. 9.Spesifik faaliyetleri yürüt ve gelişmeyi izle 10.Tekrar gözden geçir.

Kaynak: ZAİRİ,1992, s.183

Benchmarking sürecinin birinci aşamasında planlama yapılmaktadır. Sürecin seçimi, takımın kurulması, dokümantasyonun tamamlanması, mevcut kuruluşun nerede olduğu gibi konuların tespitinden sonra araştırma ve diğer ifadelendirme ile benchmarking ekibinin oluşturulması ve ortakların seçimi aşamasına geçilir. Bu aşamada çeşitli kriterler dairesinde en uygun kuruluş seçimi yapılmaya çalışılırken aynı zamanda ekibinde oluşturulması tamamlanır. Daha sonraki aşama gözlem aşamasıdır ki burada usta işletme ile çırak işletme arasında performans etkinlikleri değerlendirilir. Dördüncü aşama uygulamalara başlanması ve raporun hazırlanması aşamasıdır. Bilgilerin sınırlandırılması, sıralanması, kalite kontrollerin yapılması, performans boşluklarının vb. belirlenme aşamasıdır (BÜYÜKÖZKAN, 1997, s.60).

- Benchmarking'in Planlama Aşaması

Benchmarking'in hazırlık aşamasında işletmenin iç süreçleri ile ilgili uygulamalar tespit edilir ve incelenir. Bu aşamada içsel veriler toplanır, işletmenin süreçleri, ürün ve hizmetleri incelenir kritik iş süreçleri ve başarı faktörleri tespit edilir. Böylece işletmenin gelişmesi için üzerinde çalışılması gerekli konular belirlenmiş olur (ERTÜRK, 1998, s.255).

Planlama aşamasında işletme, neyi, kiminle benchmarking yapacağına karar verecektir. Benchmarking işlemiyle ilgili bir planlama çalışması yapılır. Ekip, süre , bütçe ve yönetimin kararlılığı gibi konularda bir mutabakat metni hazırlanır.

Planlama aşamasında; kıyaslanacak olan faktörler, bunlara ulaşmada kullanılacak bilgi ve veri toplama yöntemleri, benchmarking'in hangi firmayla yapılacak olması gibi soruların cevapları açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır.

- Benchmarking Ekibinin Oluşturulması ve Ortakların Seçimi Aşaması

Yöntem çağın gereklerine uygun olarak hazırlanmış bile olsa yöntemi hayata geçirecek ekibin olmaması veya mesleki liyakat ölçülerinin aranmaması uygulamayı ve başarıyı direk etkileyecektir.

Benchmarking çalışmasının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekipteki kişilerin niteliği projenin önemini yansıtmaktadır. Benchmarking kişiler tarafından da yapılabilir de iş yükünün fazlalığı, üyelerin deneyimleri, farklı yaklaşımları,

özel yetenekleri vb. nedenler yanında benchmarking müşterilerinin bu sürece katılması gereği ekip çalışmasının önemini ortaya koyar (YILDIZ-ANDIÇ, 1997, s.256).

Grup üyeleri içinde; hiyerarşik bir düzenlemeden ziyade, takım ruhunu ortaya koyabilecek yapının oluşturulması verimi arttıracaktır. Takım lideri, takım üyeleri ile benchmarking sürecine destek veren diğer birim elemanları arasında köprü görevi görmelidir. Süreç uzmanları ile kıyaslanacak süreçlerde derinlemesine bilgi sağlanarak ekibin çalışma zeminini oluşturulmalıdır.

Bir benchmarking çalışmasında üç çeşit ekip kurulmalıdır (www.benchmarkingplus.com.au). Bunlar:

- Lider Ekip
- Hazırlık Ekibi
- Ziyaret Ekibi

Benchmarking grup üyelerinin tespiti yapıldıktan sonra ekibin eğitimi söz konusu olacaktır. Bu eğitim ile grup üyeleri benchmarking'in gerçekleştirilebilmesindeki temel gereklerin farkına varmalarının yanı sıra, veri toplamadan analiz ve senteze varıncaya kadar ki evreleri öğrenecekler, benchmarking etiğinin farkına varacaklardır.

Benchmarking'in istenilen neticeleri verebilmesi için eğitim çok önemli olan adımlardan biridir. Uygulamada eğitim iki ya da üç günlük bir süreyi kapsamaktadır. En iyi kurslar benchmarking ile stratejik planlama arasındaki ilişkiyi kuran ve benchmarking'in kalite geliştirme programlarına katkısını ortaya çıkaranlardır (RANSLEY, 1933, s.33).

Bir sonraki adım "benchmarking ortağının" seçilmesidir. Kuruluşlar performanslarını iyileştirmek için uygulamalarını en başarılı, en iyi uygulamalarla kıyaslamaktadırlar. Bunun için en başarılı uygulamaların araştırılması ve kıyaslama kaynaklarının tespit edilmesi gerekir. Ancak kıyaslamak için her konuda en iyi kuruluşu bulmak zordur. Belki de hiçbir kuruluş her alanda en iyi uygulamalara sahip değildir (www.benchnet.com.september.2000).

Yüksek performans sergileyen ve daha yaygın kullanımı ile sınıfında en iyi olan firmaları dört yoldan seçmek olasıdır (KELEŞ, 1997, s.54-55). Bunlar:

Doğrudan Rakipler

Aynı sektör kolunda benzer mal veya hizmetleri üreten şirketlerdir. Örneğin; Renault kendisini Tofaş, Ford, Toyota gibi rakiplerle kıyaslayabilir.

Paralel Rakipler

Bu tür rakipler, aynı sektörde faaliyet gösterdiği halde birbirleriyle rekabet etmeyen kuruluşlardır. Örneğin, farklı bölgelere satış yapan dağıtım şirketleri gibi.

Gözükmeyen Rakipler

Henüz rekabet etme gücüne kavuşmamış fakat gelecekte bir tehdit oluşturabileceği muhtemel olan firmalardır. Buna en güzel örnek, Amerikan otomobil üreticileridir. Bir zamanlar dünya pazarında önemli bir paya sahip olan grup, Avrupalı ve özellikle Japon otomobil üreticilerinin pazarın büyük bir bölümünü ellerine geçirdiklerini fark edememişlerdir.

Endüstri Dışından Firmalar

Aynı sektör kolunda faaliyet göstermeyen firmaların birbirlerine karşı yaptıkları kıyaslama, en yaratıcı kıyaslama şeklidir. Örneğin; Xerox, tamamen farklı bir faaliyet konusu olan L.L. Bean şirketi ile kendini kıyaslayarak, aynı endüstri kolundaki rakiplerine oranla çok daha fazla şeyler öğrenmiştir.

- Gözlem (Veri Toplama ve Verilerin Analizi) Aşaması

Benchmarking'in başlatılabilmesi, bilginin nasıl toplanacağı sorusunun cevaplanmasıyla mümkün olacaktır. Bilgi kaynağı olarak çalışanlardan, müşterilerden, yöneticilerden, mesleki kuruluşlardan, çeşitli yayınlardan, yıllıklardan ve kongrelerden yararlanılabilir.

Veri toplama ve verilerin analizi ile benchmarking ortağı, anlaşmalı olduğu işletmenin ne kadar iyi olduğu, niçin daha iyi olduğu, onlardan ne öğrenilebileceği ve öğrenilenlerin nasıl uygulanabileceği gibi sorulara cevap bulmayı amaçlar.

En yaygın veri toplama yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz (KALDER, 1997, s.30):

- Yazışma / Anket
- Telefon görüşmesi
- Yerinde ziyaret

- Uygulamalara Başlanılması ve Raporun Hazırlanması Aşaması

Benchmarking sürecinin tamamlanması ve bulguların şekillenmesinden sonra uygulamalar başlatılır ve raporlar hazırlanır.

22. On Bir Aşamalık Benchmarking Süreci

- Hangi süreçlerin kıyaslanacağını belirlenmesi

Bir kıyaslama çalışmasının başarısını engelleyecek en keskin yol, bir defada bütün süreçleri kıyaslamaya kalkışmaktır. Bu durumda örgütün kıyaslama yapılacak fonksiyonları bir önem sıralamasını koyması gerekmektedir. Kıyaslamanın ilk olarak hangi süreçlerde başlatılması gerektiği ile ilgili bir kural olmasa da, önceliklerin belirlenmesi için kullanabilecek dört kriterden söz edilebilir (KAYA, 1997, s.67-70):

- Bir ürünün maliyeti içinde en yüksek paya sahip olan fonksiyonların hangileri olduğunu saptamak bir başlangıç olabilir. Potansiyel maliyet tasarrufunu maksimuma çıkaracak alanlarda kıyaslama öncelik taşır.

- Pazarda rakipler arasında farklılaşmada en büyük rolü oynayan fonksiyonlar belirlenmelidir. Bazı fonksiyonlar, maliyet içindeki payları küçük olmasına karşılık müşteri kazanma yarışının belirleyici unsurlarıdır. Reklâm, AR – GE, satışlar ve üretim gibi özel bölümler üstlendikleri fonksiyonları ile toplam maliyet içindeki payları dışında rekabet açısından da önemlidirler.

- Sağlanacak iyileştirmesinin derecesi açısından hangi fonksiyonların daha kapasiteli olduğu saptanmalıdır. İzlenen politikalar, yasal düzenlemeler, örgütsel yapı veya başka faktörler nedeniyle bazı fonksiyonlardan, iyileştirme vakalarında daha kolay sonuç alınabilir.

- İyileştirmeye en fazla gereksinimi olan fonksiyonların hangileri olduğunu belirlemek başka bir yaklaşımdır. Örgüt yönetiminin deneyimi ve izlemeleri bu tür fonksiyonları kolaylıkla ortaya çıkaracaktır.

Bu dört kriterden hiçbiri tek başına mutlak olarak dikkate alınmamalıdır. Her fonksiyon, her bir kritere göre değerlendirildikten sonra en çok pozitif cevabı almış olan fonksiyonlar öncelikli olarak kıyaslanabilir.

Benchmarking konusu belirlenirken önemli bir noktada, değiştirilmek istenmeyen sürecin asla benchmark edilmemesidir. Benchmarking salt merakınızı tatmin etmek için kullanılacak bir yöntem değildir (ALTUN, 1998, s.9).

- Benchmarking Ekibinin Oluşturulması

Benchmarking çalışmanı yürütecek grubun oluşturulması önemli bir konudur. Kıyaslama yapmaya karar veren işletme aynı zamanda radikal bir değişime de gereksinimin olduğunu kabul etmiş demektir. Bu gelişimi gerçekleştirmede tam bir başarı sağlamak için öncelikle kıyaslama grubunun yaptığı işi benimsemesi gerekir. Grup üyesi olabilmek için öncelikle değişime açık ve yaratıcı bir kişilik sahibi olmak gerekmektedir. Grup üyeleri içinde süreç uzmanları, kıyaslama uzmanları, yardımcıları ve doğal olarak bir lider yer alacaktır. Süreç uzmanları hem kıyaslanacak süreçlerde deneyimi olacaklardır. Bu noktada grup üyesi olarak örgüt dışından bir uzman, içeriden birine tercih edilebilir.

Benchmarking uzmanları, kıyaslama sürecini iyi bilen objektif kişilerdir. Operasyonları ayrıntılı olarak bilinmeyebilir. Ayrıca bilmeleri de gerekmez. Konuya yeni düşünceler ve bakış açıları getirmeleri daha önemlidir. Grup lideri ise her şeyden önce iyileştirmeler için hedeflere sahip bir kişi olmalıdır.

Benchmarking grubu üyeleri belirlendikten sonra bu grubun eğitilmesi gerekir. Bu eğitim ile grup üyeleri, bilinçli bir veri araştırmasının nasıl yapılacağını, verilerin nasıl toplanıp analiz edileceğini öğrenirler. Kendilerine kıyaslamanın yasal ve etik yönü ile ilgili bilgiler de verilecektir.

- Süreç Akış Şemalarının Çıkarılması

Bir örgüt kıyaslama çabasına kendi süreçlerini iyi tanıyarak başlamalıdır. Süreçleri analiz etmesinin birinci adımı da akış şemalarını çıkarmaktır. Böyle bir çalışma ile işletme, kendi içsel süreçlerini analiz ederken bir takım iyileştirmeler gerçekleştirilebileceğinden ayrıca dışsal bir kıyaslamaya gerek kalmayabilir. Diğer taraftan kendi operasyonlarını iyi öğrenen kıyaslama grup üyeleri, partnerleri ile çalışma aşamasında hata yapma olasılığı da azalmış olacaktır.

Kritik süreç akış şemalarının çıkarılmasında iş sisteminin yedi kavramı dikkate alınmalıdır. Bunlar; görev, girdi, çıktı, çalışma koşulları, insan, üretim aracı (makine) ve iş akışıdır. Süreç, bu yedi kavramın dikkate alınarak analiz edilmesiyle tanımlanırsa partnerler ile karşılıklı çalışma sırasında unutulduğu için öğrenilememiş şeyler nedeniyle geriye dönerek yeniden bilgi toplamının önüne geçilebilecektir.

- Performans Kriterlerinin Ve Ölçme Birimlerinin Belirlenmesi

Performans değişkenleri (kriterleri), örgütsel performansı etkileyen nitel ve nicel faktörlerdir. Ölçme birimleri (metrikler) ise bir sürecin bölümlerini ve genel performansını nicel olarak değiştirilen bir dizi etkenlik (efficiency) ve etkililik (effectiveness) ölçütleridir. Avrupa Kalite Ödülünün (EQA) dikkate aldığı kriterler ve metriklerden bazıları konuya daha fazla açıklık getirebilir (KAYA, 1997, s.70).

Tablo 5: EQA Kriterlerine örnekler

EQA Kriterleri	Anahtar Kelime	Ölçme birimi
Müşteri doyumu	Ürün kalitesi	%Hatalı çıktı
Müşteri doyumu	Hizmet kalitesi	Müşteri şikâyeti sayısı
Kaynaklar	Kullanım	Verimlilik
Süreçler	Kapasite	Çıktı adedi/vardiya
İnsan kaynakları	Eğitim	Kişi başına eğitim saati/yıl
Politika ve strateji	Açıklık	Anlaşılabilir

Kaynak: KAYA, 1997, s.71

Daha başka ölçme kriterlerine örnek olarak şunları verebiliriz:

- Ürün/hizmetin kalitesi
- Fiyat
- Maliyet
- Pazara yeni ürün sunma süresi
- Sipariş teslim süresi
- İşgücü verimliliği v.b.

- Kıyaslama Partnerinin Belirlenmesi

Bir kıyaslama projesinin temel amacı, yüksek performansla sahip örgütleri belirleyerek onlara nasıl yetişileceğinin ya da geçileceğinin yollarını araştırmaktır. Bu tür örgütlerin seçiminde bilgi paylaşımı konusuna cimri olmayan ve işbirliği yapanların saptanması önemlidir. Yüksek performans sergileyen veya daha yaygın kullanımı ile sınıfında en iyi firmaları dört ayrı kategoriden seçmek olasıdır:

Doğrudan rakipler: Aynı endüstri kolunda benzer ürünleri üreten şirketlerdir. Örneğin Renault, kendisini Tofaş, Ford, Opel, Toyota gibi rakiplerine kıyaslayabilir.

Paralel rakipler: Bu tür rakipler, aynı sektörde faaliyet gösterdiği halde birbiriyle rekabet etmeyen kuruluşlardır. Örneğin farklı bölgelere satış yapan dağıtım şirketleri gibi.

Gözükmeyen rakipler: Henüz rekabet etme gücünü kavuşmamış fakat gelecekte bir tehdit oluşturabileceği muhtemel olan firmalardır. Buna en güzel örnek Amerikan otomobil üreticileridir. Bir zamanlar dünya otomobil pazarında büyük bir paya sahip olan ve sürekli olarak kendilerine birbirine karşı kıyaslayan bu grup, Avrupa ve özellikle Japon otomobil üreticilerin pazarın büyük bir bölümünü ellerine geçirdiklerini fark edememişlerdir.

Endüstri dışından firmalar: Aynı endüstri kolunda faaliyet göstermeyen firmaların birbirine karşı yaptıkları kıyaslama, en kıyaslama şeklidir. Örneğin daha önce de sözünü ettiği XEROX, tamamen farklı bir faaliyet konusu olan L.L. Bean şirketleri ile kendisini kıyaslayarak, aynı endüstri kolundaki rakiplerine oranla çok daha fazla şeyler öğrenmiştir.

Süreçlerini, yalnızca aynı endüstri içindeki rakiplerin ne yaptığını izleyerek iyileştirmeye çalışan bir işletme sürekli olarak “yakalama” pozisyonu sürdürür. Endüstri dışındaki firmalarla kıyaslama yapılması ile de işletme “rakibi yakalama” pozisyonundan “rakibi geçme” pozisyonuna geçilebilecektir.

- Verilen Toplanması

Kıyaslama partnerleri belirlendikten sonra onlarla ilgili bilgilerin toplanması gereklidir. Bu noktada, kıyaslama grubu üyeleri daha önceden hazırlandıkları standartlaştırılmıştır bir yol izlemelidir. Bu durumda, her grup üyesi, aynı veri formunu kullanmalı, ne tür vergiyi, hangi miktarda toplanacağını önceden belirlemelidir. Bu adamın her aşamasında şu sorunun sorulması yararlı olacaktır: “Elde edeceğim bu bilgiyi nerede ve nasıl kullanabiliriz.” Sorunun cevabına göre gereksiz bilgilerin toplanmasının ve zaman kaybının önüne geçilebilmektedir.

Kıyaslama çalışmasında veri toplama için üç grup kaynaktan söz edilebilir:

- Basılı kaynaklar
- Veri paylaşımı oturumları
- Mülakatlar

- Mevcut Performans Farklarının Saptanması ve Ulaşılabilecek Performans Düzeyinin Belirlenmesi

Bu adımda, toplanan veriler analiz edilerek sınıfında en iyiler ile arasındaki farklar saptanır. Bu aşamada ortaya çıkabilecek en önemli sorun, toplanan verilerin birbirleri ile uyumlu olmaması ihtimalidir. Örneğin bir maliyet verisi söz konusu ise bu veriler her iki taraftan ayrı ayrı hesaplama sistemine dayanılarak elde edilmiş olabilir. Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, farklı formlarda toplanan içsel ve dışsal veriler, aynı birimlerle ifade edilen değerlerle dönüştürülmelidir. Analiz aşamasında dikkate alınacak bir başka nokta da, kıyaslamada amacın yönsel doğruluk olduğudur. Amaç, bilgiyi hassas bir şekilde ondalıklı sayılar düzeyinde elde etmek değil, iyileştirmeye gereksinim gösteren alanları yeteri bir doğruluk payı ile belirlemek ve iyileştirmenin nasıl

yapılacağı konusunda çözümler üretmektedir. Sınıfında en iyiler ile aradaki farkın derecesinin, hem mevcut durumda hem de gelecekte nasıl analiz edileceği belirlenmelidir.

- Kıyaslama Bulgularının Tartışılması ve Örgütün Tüm Çalışanlarına Benimsetilmesi

Kıyaslama grubu üyeleri bu aşamada, ilgili bölümün yöneticileri, mühendisleri ve diğer çalışmaları ile toplantılar yaparak "bize uygun değil" anlayışını değiştirmeye çalışmalıdırlar. Yeni bir çözüm önerisi, bazı şeylerin bazen de her şeyin değişimi anlamına geldiğinden, değişime direnmekte insanın doğası gereği olduğundan, bulguları tüm çalışmalara kabul ettirebilmek ve onların desteğini almak, zamana ve çabaya ihtiyaç gösterecektir.

- Performans Farklarını Kapsamak ve Sınıfında En İyiyi Geçmek İçin Hedeflerin Planlanması

Başarılı bir kıyaslama projesinden türetilen genel hedefler dört kategoride incelenebilir:

Daha sıkı çalışma gereği; Örgüt, yaptığı kıyaslama sonucunda maliyetlerinin yüksek ve/veya satış gücünün zayıf olduğunu belirlemiş, rakipler ile arasındaki farkı kapamak için sıkı çalışmak ve işe daha ciddiyetle girişmek gerektiği sonucunu çıkarmıştır. Fakat örgüt, genelde zaten sıkı çalışıyorsa, sistemde, insanlarda, stratejide ya da başka bir alanda kökten bir değişim olmaksızın herkesin sadece daha çok çalışmasını isteyerek hedefleri başarmak mümkün olmayacaktır.

Rekabetçilikte rekabet etme gereği; Yalnızca Rakibin yaptıklarını yaparak başarılı olunamaz. Daha önce de ifade edildiği gibi rakipleri yakalamak stratejisi üzerine kurulu bir kıyaslama çabasında, rakiplerin de sürekli ilerleyeceği göz önüne alınırsa hedefe varmak hiçbir zaman mümkün olamayacaktır. Bu nedenle rakibi yakalamak değil, onu geçmek hedef olarak alınmalıdır.

Rekabeti aşma gereği; Kıyaslama projesi tamamlanıp farklar belirlenince rakiplerimizin, gözünüzde büyüttüğünüz kadar da iyi olmadıklarını anlayabilirsiniz. Böyle bir sonuca hazırlıklı olmak için kıyaslama stratejisinin, rekabetçiliğin de ötesinde birtakım

fonksiyonel unsurlar içermesine çalışılmalıdır. Bunun için endüstri kolu dışında faaliyet gösteren şirketler kıyaslama partneri olarak tercih edilmelidir.

Kuralları değiştirme gereği; Bazen bir kıyaslama çalışması sonucunda, içinde bulunulan endüstride, rakipleri yakalayabilmek ve geçebilmek için radikal bir değişim gerektiği belirlenebilir. Böyle bir durumla karşılaşan bir şirket, başarılı olmak için sistemini tümüyle değiştirmeye yönelmesidir. Örneğin işgücü maliyetinin kritik başarı ölçütü olduğu bir sektörde, maliyet 150.000TL/saat olan bir firmanın rakiplerinin maliyeti de 30.000TL/saat ise hiçbir gerçekçi strateji, bu farkı kapatamayacağından, sistemin tümüyle değiştirilmesi gerekecektir.

- Planların Uygulanması ve Sonuçların İzlenmesi

Planların uygulanması aşamasında, yönetimin politik destek vermesi, başarı için önemli unsurlardandır. Yönetim, uygulamanın önündeki dirençlerin ve engellerin ortadan kaldırılmasında kıyaslama grubuna yardımcı olmalıdır.

- Kıyaslamaların Yeniden Ayarlanması

Uygulamayı izleyen bu aşamada şu çalışmalar yapılacaktır:

İyileştiren ürün/süreç ile gelecekteki kıyaslamalar için periyodik değerlendirmelerin planlanması,

Endüstri eğilimlerinin izlenmesi,

Gelecekteki kıyaslamaya temel olabilecek çevresel ve örgütsel olayların belirlenmesi,

Kıyaslamamanın TKY programına ve stratejik planlama sürecine entegre edilmesi.

23. Benchmarking'in Yasal ve Etik Yönü

Benchmarking rakiplerle yapılan bir işbirliği süreci olduğu için yasal ve etik açıdan zaman zaman sorunlarla karşılaşmaktadır. Etiğe aykırı şekilde davranışların ve bilgi transferlerinin gerçekleştirilebileceği çalışmalardan uzak durulmalıdır. Örneğin; belirlenen konularda benchmarking uygulamasına başlayan işletmeler, benchmarking sınırlarının ötesinde anlaşılmalı olduğu şirketin özel sorunlarını öğrenebilmek için sorular sormak,

personel transfer etmek ya da rakip işletmenin müşterileriyle veya tedarikçileriyle bilgi sızdırma yönlü görüşmeler yapmak gibi yollara başvurulmamalıdır.

Benchmarking yönteminin çok hızlı yaygınlaşması ve uygulama sayısındaki artış nedeniyle Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi bünyesinde faaliyet gösteren Uluslar arası Kıyaslama Takas Odası, (International Benchmarking Clearing House) kıyaslama yapan örgütlere rehberlik etmesi için bir yürütme yasası hazırlamıştır.

Başarılı ve uyumlu bir kıyaslama için gerekli temel ilkeler şöyledir:

Yasallık: Serbest ticareti sınırlayan ve yasal olmayan her türlü anlaşmadan kaçınılacaktır.

Değişim: Bilgi paylaşımında karşılıklı geçerlidir. Bilgi isteyen, aynı ayrıntı düzeyindeki bilgiyi vermeye hazırdır.

Gizlilik: Üçüncü tarafa bilgi aktarımı, ilgili olanın iznine bağlıdır.

Kullanım: Bu bilgiler, sadece katılımcıların kendi işlerini iyileştirmede kullanılmalıdır.

İlk temas: İlk teması, kıyaslama için belirlenmiş olan kişi yapacaktır.

Üçüncü taraf: Üçüncü tarafla ilgili bilgi istendiğinde sadece şirket ismi verilebilir. Kişisel bağlantı için karşı tarafın izni gerekir.

Hazırlık: Taraflar, sürecin verimliliğine katkıda bulunmak için temastan önce uygun hazırlıkları yapacaklardır.

24. Benchmarking Hakkında Yanlış İnanışlar ve Değerlendirme

Organizasyonların çevrelerine uyumu kadar yeniliklere açık dinamik yapıları ile negatif entropi gerçekleştirebilme ve böylece sektörlerinde devamlı kalabilmeleri oldukça önemlidir. Bu süreçte çeşitli engellerle karşılaşma ihtimali oldukça fazladır. Ortaya çıkan yeni kavramların kabullenilmesi oldukça zaman alır. Bu zaman içerisinde statükoyu muhafaza etmek isteyenler tarafından bir dirençle karşılanabileceği gibi yetersiz bilgilendirmeyle yanı sıra anlaşılabilir.

Benchmarking kavramının da yanlış değerlendirildiği hususlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

- Kıyaslama çok pahalı bir çalışmadır

Dikkatli bir planlama ile kıyaslama maliyetleri minimuma indirilebilir. Aşama ve alan sınırlamasına gidilirse maliyetler düşük bir seviyede tutulabilir. Toplanan bilgi yapılacak yatırıma degecek kadar iyi olmalıdır.

- Yönetim kıyaslamayı anlıyor ve destekliyor

Yöneticiler şu soruları kendilerine sorarlar:

- Diğer şirketler başarılı sonuçlara nasıl ulaşmaktadır?
- Onlardan ne öğrenebiliriz?
- Onların uygulamalarının bazılarını adapte edebilir miyiz?

Dolayısıyla eğer yöneticilerin bu soruları net olarak açığı çıkartılırsa, yönetim desteğinin sağlanmaması için bir neden kalmaz.

- Yalnızca en iyi şirketle kıyaslama yapabiliriz.

Böyle bir zorunluluk yoktur. Aksine diğer şirketlerden de çok şey öğrenilebilir.

- Bulduğum dalda kıyaslama yapılacak benzer süreçler bulunmuyor.

Böyle durumlarda süreçler aynı olmadığı halde problem çözme yaklaşımları aynı olabilir, bunu değerlendirmek gerekir. Ayrıca her organizasyonda insan faktörü yer aldığından istendiğinde benzer süreçler bulunabilir.

- Kıyaslama çalışması yalnızca büyük şirketler tarafından yapılabilir.

Farklı büyüklükteki organizasyonlar sorunlara farklı yaşamın getirebilir. Bu da sürece zenginlik kattığı gibi değişik çözümler için de anahtar olabilir.

25. Benchmarking Uygulamalarında Karşılaşılan Hatalar

Benchmarking sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapmaya, bunun için bu işin en başarılı olanlarını örnek alma yönündedir. Bu arayış çabalarının sonuçlar vermesi bazı koşullara bağlı olduğu gibi bu çabaların bazı tipik sonuçları da vardır (KOÇEL, 1998, s.238).

Benchmarking çalışmalarında yapılan hataları aşağıda ki şekliyle tasnif etmek mümkündür.

-Çalışma alanını tanımlama yetersizliği

Benchmarking, sadece sayılarla yapılan bir karşılaştırma olarak görüldüğünden bazen yanlış sonuçlar da beraberinde getirebilmektedir.. O halde sayılar kadar değişim nedenleri de önemlidir.

Benchmarking çalışmalarının neleri kapsayacağı öncelikle belirlenmelidir. Bunun için de benchmarking çalışmasının tanımlanması gerekmektedir. Ancak bu her zaman kolay olmamaktadır. Örneğin, müşteri memnuniyeti konusunda kıyaslama çalışmasına karar verildiğinde, bu iç müşteriyi de kapsayacak mı? İç müşteri kimdir? Bunun belirlenmesi bile zor olabilir. Kısaca, başlangıçta projenin tanımı ve kapsamı mümkün olduğu kadar dar tutulmalı, aşamalar ilerledikçe kapsam genişletilmelidir.

- Uygun performans ölçülerini tanımlama yetersizliği

Ulaşılması istenilen amaçlar, başlangıçta tespit edilmelidir. Amaçlara ulaşmada toplanacak bilgi ve evrakların niteliği ve miktarı belirlenmelidir. Benchmarkingi zorlaştırabilecek performans ölçüleri üzerinde durulmamalıdır. İşletmenin çözüm üretebilme kabiliyetini geliştirecek usta şirketler belirlenmeli, yanlış şirketlerle işbirliğine girilmemelidir.

Benchmarking uygulamaları hususunda yapılan hataları aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür (www.benchmarking.plus.com.au/mistakes).

- Benzer sektörlerdeki örgütlerin araştırılmasını benchmarking olarak görmek yanlış olur. Bu şekildeki çalışmadan edinilen bulgular firmalar için bir şeyler ifade etmez.

- Bilginin hazır olduğunu düşünmek bir hatadır. Uygulamaların öğrenilmesi ve kendi disipliniinde hayata geçirilmesi ile benchmarking sağlanır.
- Ürün maliyetleri üzerinde yoğunlaşarak müşteri beklentilerini bir kenara itmek bir hatadır. Olması gereken, maliyetler üzerinde çalışmanın yanında hizmetin kalitesini ve müşteri beklentilerini de düşünmektir.
- Benchmarking sürecinin çok geniş ve karmaşık olduğunu düşünmek bir hatadır. Hangi sürecin kıyaslanacağını bilmekle başlanması gerekir.
- Araştırma yapmak ile uygulamaları iyileştiren benchmarking arasında önemli farklar vardır. Bu itibarla bunları birbirine karıştırmak bir hatadır.
- Benchmarking konusunun belirlenmesini, stratejilerin ve amaçların ortaya konulmasından sonra yapılmalıdır.
- Ölçülmesi oldukça zor olan soyut konuların seçilmesi bir hatadır. Benchmarking sürecinde performansı ölçen konular tespit edilmelidir.
- Ortağın yanlış seçimi bir hatadır. Kıyaslama ortağı aynı veya ayrı sektörlerden olabilir. Önemli olan işletmenin eksik olduğunu düşündüğü konularda en iyi uygulamalara sahip ortaklar bulmasıdır.
- Benchmarking ortağı ile her hangi bir anlaşma imzalanmaması ve etik kurallara uyulmaması bir hatadır. İki taraf arasında mutabık kalınan bir sözleşme mutlaka imzalanmalıdır. Daha sonra bu sözleşme hükümlerine göre davranılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HASTANE İŞLETMELERİNDE OTELCİLİK HİZMETLERİ

30. Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetlerinin Yeri

Gerçekte hastane deyimi hasta-hane den türemiştir ve hasta evi anlamına gelir. Günümüzde sık kullanılan hastane isimleri Latince kökenlidir ve Hospitalis kelimesinden türemiştir. Hospitalis yabancıyı misafir eden kimse, misafir evi anlamına gelir (OTED, 1999, s.29).

Alman Otel İşletmeleri uzmanı T. Münch'e göre oteli, "otelcilik teşebbüsü altında yapısı, tanıtımı ve hizmetleri ile müşterilerini belirli bir süre içerisinde tatmin edecek biçimde misafir edebilen ve az çok beslenme fonksiyonunu başarabilen teşekküllerdir." diye tanımlar (OLALI-KORZOY, 1989,s.29).

Tıp tarihçilerine göre Orta çağ Avrupa'sında hastanelerin en tenkit edilen yanı hastaya sunulan sağlık yardımının yetersizliği değil, hasta koşulları ile operasyonel odalarının temizlik ve hijyen bakımından son derece kötü olması idi.

Birincil önceliği hastaların tedavi edilmesi suretiyle günlük hayatlarına ve sağlıklarına kavuşmalarını sağlamak olan hastane işletmeleri, kompleks organizasyon yapısı altında işlevini yerine getirirken, otel işletmelerinin önemli bir parçası olan kat hizmetlerini destekleyici hizmetler olarak gerçekleştirmek durumundadır.

Otel işletmelerinde kat hizmetleri ya da Housekeeping departmanı olarak işlevselliğini sürdüren hizmetleri, hastane işletmelerinde ev idaresi hizmetleri olarak görürüz. Her iki sektörde de sürdürülen hizmetler fonksiyonel olarak birbirlerine benzemektedir. Hastane işletmelerinde hasta memnuniyetini ve beklentilerini önemli derecede etkileyen ev idaresi hizmetlerinin, önceliği rahat ve huzurlu bir ortamda konaklama ihtiyacını karşılamak olan otel işletmelerindeki hizmetlerle paralelliği ortadadır.

Tezin bu aşamasında hastane işletmelerinde sürdürülen kat hizmetlerinden temizlik ve dekorasyon ile kat hizmetleri personelinin yönetimini, otel işletmelerinde gerçekleştirilen hizmetlerle fonksiyonel benchmarking süreci çevresinde değerlendireceğiz.

Bu bölümde yapılacak genel tanımlamalardan sonra, Trabzon ve çevresine sağlık hizmeti sunan , TS ISO 9001 Kalite Belgesine sahip SSK Trabzon Bölge Hastanesi ve Özel Karadeniz Hastanesinde sürdürülen kat hizmetlerini, Zorlu Grand Otel tarafından yürütülmekte olan Housekeeping Hizmetleri ile kıyaslayacağız.

Yapmış olduğumuz çalışmada kavram karmaşasına sebebiyet vermemek için, fonksiyonel benchmarking sürecinde ilgili departmanı ortak bir tanım altında birleştirmeyi uygun gördük. Kolaylık sağlaması düşüncesi ile hizmetlerin yürütüldüğü departman kat hizmetleri departmanı olarak adlandırıldı.

31. Otel İşletmeleri

310. Otelin Tanımı

Endüstrileşmedeki gelişmelere paralel olarak önemi artan ve vazgeçilmez kurumlar arasında yer alan turizm işletmeleri; konaklama, yiyecek, içecek, ulaştırma, eğlence, sağlık ve benzeri ekonomik faaliyet alanlarında hizmet üreten işletmelerdir. Turizm işletmeleri arasında yer alan oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme ve eğlence gibi yardımcı ve tamamlayıcı hizmetleri de bünyesinde barındırabilen tesisler olarak tanımlanabilir. Otel İşletmeleri teknolojiadaki gelişmelerin topluma kazandırdığı ivmeden aldığı hızla büyümeye, genişlemeye ve çeşitlenmeye başlamıştır.

Amerikan literatüründe otel “uygun bir yer bulunduğu takdirde, kabul edilmiş olan müşterilerin hiç bir özel angajman yapılmaksızın, konakladıkları sürece bir ücret karşılığı olarak yatmak, yemek, bagaj ve bunun gibi hizmetlerin görüldüğü ve binaya kendi geçici evleri gibi ihtimam gösterdikleri yerdir.” diye tanımlanır (OLALI-KORZOY, 1989, s.25).

Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlevi, konaklamadır. Konaklama işletmeciliğinde kira esasına dayalı olarak sunulan konaklama hizmetlerini, misafirhaneler ve diğer benzeri mekânlardan ayırt etmek zordur ama, otel

işletmeleri sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir (KOZAK, 2002, s.2).

Otel insanların konaklama, beslenme ve sair ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Otel tanımını bu şekilde yapmaya çalıştıktan sonra, otel işletmelerine ait başlıca özellikleri şöylece özetleyebiliriz:

- Otel, seyahat eden insanların konaklama, beslenme ve sair ihtiyaçlarını karşılayan bir işletmedir.

- Otel ekonomik bir işletmedir. Bununla birlikte sadece ekonomik bir ünite değil, aynı zamanda toplantı, tören vs. gibi toplumsal faaliyetlerin tezahürünü gösteren sosyal bir ünedir.

- Otel, seyahat eden insanların sadece konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayan bir işletme değil aynı zamanda teknik teçhizatı ve konforu ile müşterilerin diğer ihtiyaçlarını da karşılayabilecek ve arzularına cevap verebilecek niteliklere sahip olmalıdır (SEZGİN, 2000, s.9).

Oteller buldukları yer, çalıştıkları süre, yatak kapasitesi, aldıkları ruhsat, çalıştıkları mevsim gibi kriterlere göre sınıflandırılırlar (Turizm Tesisleri Yönetmeliği).

Ülkemizde otel işletmeleri hukuki bakımdan turistik oteller ve turistik olmayan oteller olmak üzere iki ana gruba ayrılır (AKKAYA, 2002, s.15). Turistik olmayan oteller çalışma ruhsatlarını buldukları bölgenin belediyesinden alırken, turistik oteller ise Turizm Bakanlığının “Turizm yatırım ve işletmeleri niteliği yönetmeliği” ne göre sınıflandırılır. Bu otellerin çalışma ruhsatları ve turistik otel bölgeleri Turizm Bakanlığı tarafından verilir (OLALI-KORZOY,1993, s.305).

Otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünölmelidir. Bu fabrikanın imal ettiği hizmetin zevklere ve modaya hitap ettiği unutulmamalıdır. Bu nedenle iyi bir otel, insanın muhtelif hislerine cevap verebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Görünüş, koku, estetik, kullanılan mobilyalar ve ses yalıtımı örnek olarak müşterilerin beklentilerine etki eden faktörlerdir.

311. Otel Organizasyonu

Yirminci asrın son ikinci yarısı içinde, otel işletmeciliği, müşteri hizmetleri ve otel mimarisi konularında büyük gelişmeler olmuş, eski zamanlardaki hanların yerini bugünkü modern oteller almıştır. Önceleri tek şahsın işlettiği oteller bugün yerlerini büyük şirketlere

ve anonim ortaklara terk etmiş, otelcilik bugün popüler bir yatırım sahası haline gelmiştir. Zamanımızda otel işletmeciliği birçok bölümlere ayrılmış ve bir çatı altında pek çok hizmetler bir araya getirilmeye çalışılmıştır (SEZGİN, 2000, s.11).

Otel işletmelerinde organizasyon işletmenin amacına ulaşabilmesi için faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve bölümlere ayrılması ile bu bölümlerin kendi içinde yeniden örgütlenmesi şeklinde oluşur. Organizasyon için önce yapılacak olan işlerin türleri ve özellikleri belirlenir. Sonra bu işler için hangi nitelikte personel kullanılacağı kararlaştırılır (ÇETİNER, 1995, s.18).

Bir otel işletmesi genellikle aşağıdaki bölümlerden oluşur:

Otel Yönetimi Bölümü,

Kat Hizmetleri Bölümü,

Yiyecek İçecek Bölümü,

Servis Bölümü,

Ön Büro Bölümü,

Teknik Servis Bölümü,

İdari ve Mali İşler Bölümü,

Satış ve Pazarlama Bölümü.

Otel işletmelerinin en önemli fonksiyonlarından biri konaklama işlevidir.

İşletmedeki bu önemli fonksiyonun müşteri isteklerine ve kalite standartlarına göre yerine getirilmesi ise önemli ölçüde kat hizmetleri departmanına ve bu departmandaki kalifiye eleman sayısına bağlıdır

32. Hastane İşletmeleri

320. Sağlık Hizmetleri Kavramı

Sağlık kavramı çeşitli şekillerde tanımlamakla birlikte, Dünya Sağlık Örgütünün geliştirmiş olduğu sağlık tanımının büyük kabul gördüğü söylenebilir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO); sağlığı, “yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, aynı zamanda bedensel ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik durumu” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre sağlık çok boyutlu bir kavramdır. Ve birbiriyle ilişkili çok sayıda faktör sağlık durumunu doğrudan etkilemektedir (KAVUNCUBAŞI, 2000 s.18).

Sağlık hizmetleri genel olarak sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir. Dünya Sağlık Teşkilatı ise, sağlık hizmetleri sistemini; “Belirli sağlık kuruluşlarında, değişik tip sağlık personelinden yararlanarak toplumun gereksinme ve istemlerine göre değişen amaçları gerçekleştirmek ve böylece kişilerin ve toplumun sağlık bakımını her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere ülke çapında örgütlenmiş kalıcı bir sistem” olarak tanımlamış ve sağlık hizmetlerini üçe ayırmıştır (FİŞEK, 1985, s.4):

- Koruyucu sağlık hizmetleri
- Tedavi edici sağlık hizmetleri
- Rehabilitasyon hizmetleri

Sağlık sisteminde sunulan hizmetin niteliğine bağlı olarak meydana gelen sağlık hizmeti, koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmeti olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde koruyucu sağlık hizmetleri Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Koruyucu Sağlık Hizmetleri çevre sağlık şartlarının düzeltilmesi, halkın sağlık konusunda bilinçlendirilmesi, bulaşıcı hastalıkların yok edilmesi ve aile planlaması gibi konularda sunulan hizmetleri kapsamaktadır. Tedavi edici sağlık hizmetleri ise, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olup, bu hizmetler ülkemizde yataklı tedavi kurumları tarafından yürütülmektedir (SOYSAL, 1993, s.486).

321. Hastane Tanımı

Sağlık sisteminin önemli bir halkasını oluşturan hastaneler “Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahede, muayene teşhis tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır (YTKİY, 1983, s.1).

Sağlık sistemi içerisinde kuruluşlarından, yönetim modeline, hizmet üretiminden, müşteri portföyüne kadar çeşitli özellikleri ile farklılıklar gösteren hastane organizasyonları profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çeşitli meslek gruplarının çalıştığı kompleks organizasyonlardır.

Hastaneler müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetlerini veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri kuruluşlardır (AK, 1990, s.221).

Hastaneler hasta bakımında fiziki ve ruhi iyilik halini kazandırmaya yönelik olarak çalışan sistemlerdir. Hastane; temizlik ve diyet işlerinde çalışanlar için özel bir tür oteldir. Fakat bu otelin misafirleri hastalardır (AK, 1990, s.69).

Diğer bir tanımla, hastaneler her türlü sağlık hizmetinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, sağlık endüstrisi pazarında çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen, çeşitli girdileri işleyip yararlı çıktılar haline dönüştüren, karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikler gösteren bir hizmet işletmesi türüdür (AKAR, 2002, s.140).

Yukarıdaki tanımlar ışığında hastane organizasyonunu, tedavi edici sağlık hizmetlerini öncelikli olarak gerçekleştirmeye çalışırken, hizmetin müşteri tarafından algılanmasında hasta memnuniyetini de esas alan hizmet işletmeleridir, şeklinde tanımlayabiliriz.

322. Hastanelerin Amaçları ve Faaliyetleri

Hastane amaçlarından en önemlisi hasta beklentilerinin karşılanması suretiyle hasta memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Hastane amaçları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (AK, 1990, s.75):

- Yüksek nitelikli hasta bakımı ve tedavi hizmetlerini en düşük maliyetle üretmek ve bunu ihtiyaç sahiplerine satmak
- Milli gelirden ve hastalardan sağladıkları geliri en ekonomik şekilde kullanarak daha çok sayıda hastaya hasta bakımı ve tedavi hizmetini üretmek
- Milli düzeyde istihdam politikasına, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak için en son tıbbi ve teknolojik bilgilere dayalı eğitim ve araştırma metotlarını kullanmak, hastalıkların önlenmesi ve tedavisi için gerekli tedbirleri almak.

Sağlık Bakanlığı tarafından hastane amacı ise; modern çağın icaplarına ve memleket gerçeklerine uygun, süratli, kaliteli ve ekonomik bir hastane işletmeciliği sağlamaktır (AK, 1990, s.75).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından belirlenen hastanelerin geleneksel faaliyetleri şunlardır (ALPUGAN, 1995, s.158):

- Bireylerin evlerinde, doktor muayenehanesinde veya kliniklerde yeterli tedavinin yapılamayacağı hastaların sağlıklarına kavuşturulması.
- Doktorların ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi

- Tıbbi araştırmalar

O halde hastane işletmesinin temel amacı, hastalara en yüksek faydayı sağlayacak teşhis ve tedavi hizmetlerini üretmek ve sürekli kılmak, bu hizmetin sürekliliği için gelir elde etmek, topluma hizmet ve sosyal fayda sağlamanın yanında en az girdi ile en yüksek faydaya ulaşmaya çalışmaktır, diyebiliriz.

Hastaneler, yüksek nitelikli hasta bakımı ve tedavi hizmetlerini en düşük maliyetle üreterek bunu ihtiyaç sahiplerine satmak ve böylece hasta beklentilerini tamamıyla karşılamak amacı ile kurulmuş işletmelerdir.

Sağlık işletmeleri; bireylerde fizyolojik gereksinmelere bağlı olarak ortaya çıkan sağlıkla ilgili sorunların uyumlu biçimde çözülerek, onun bedensel, ruhsal, sosyal ve çevresel yönden tam uyum içerisinde yaşantısını sürdürmesine katkıda bulunan ekonomik hizmet ya da mal üreten sosyo ekonomik birimdir (SAYIN, 1994, s. 461).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastane kavramını "hastaları gözlem altında tutan, teşhis ve tedavi hizmetleri yanında rehabilitasyon hizmetlerini de veren sağlık kuruluşları olarak tanımlamaktadır (AKAR, 2002, s. 142).

323. Hastanelerin Fonksiyonları

Kaynaklarda değişik şekillerde sınıflandırılmakla beraber genel bir sınıflama şöyle yapılabilir:

- Sağlık hizmetleri Fonksiyonu: Hastalara, kendilerini hasta hissedenlere ve sağlık durumunu kontrol ettirmek isteyenlere sunulan tıbbi tedavi, teşhis, gözlem, rehabilitasyon, klinik, poliklinik ve ameliyathane hizmetlerini hasta bakım kalitesi ile sunma fonksiyonu,
- Eğitim: Hastanelerde hastane personeline, hastalara ve hasta yakınlarına yönelik eğitim faaliyeti fonksiyonu,
- Araştırma: Sağlık hizmetleri ile ilgili olarak klinik içi ve klinik dışı her türlü araştırma fonksiyonu,
- Diğer Fonksiyonlar: Yönetim, idari, mali, teknik ve sosyal sorumlulukla ilgili fonksiyonlar.

324.Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetleri

Hastanelerin asıl amacı farklı sağlık şikâyetleri ile müracaatı olan hastaların eski sağlıklarına kavuşturulması çabasıdır. Ancak bu çabanın yanında barınma ve yiyecek hizmetleri gibi hizmetleri hasta ve yaralılarına sunması da hastanelerin amaçları arasındadır. Diğer bir ifade ile hastanenin tıbbi fonksiyonu ihmal edildiğinde hastaya ve yakınlarına sunulan konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerinin bir otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmetten farklı olmadığı görülür. Otel işletmeleri müşterilerine ilk planda konaklama, ikinci planda ise yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçları karşılamak üzere hizmet veren işletmelerdir. Hastane işletmelerinde ise konaklama hizmetleri, tedavi hizmetlerinin sonrasında düşünülen hizmetlerdir.

O halde, hastaneleri “misafirleri hasta olan otel işletmeleridir” şeklinde tanımlayabiliriz (SEVİN, 1995 s. 26).

Stratejik bir planlamayı ve uygulamayı düşündüğümüzde tıbbi fonksiyonlarını bir kenara bıraktığımız hastane işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetlerle farklılaşmış ve uzmanlaşmış, marka olmuş otel işletmelerinden farksız olduğu düşünülebilmektedir. Yani hastaneler sunmuş oldukları konaklama hizmetleri ile otel işletmelerinden farksızdırlar. Hastane organizasyonlarında sürdürülen bu hizmetler ev idaresi hizmetleri olarak bilinir.

Sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için hastane hizmetlerinin uyumlu bir sistem içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu durum hastanelerdeki ev idaresi hizmetlerinin önemini artırmaktadır.

Bir hastane işletmesi her şeyden evvel otelcilik hizmetlerinin profesyonelce sunulduğu hasta misafirhanesi gibi olmalıdır. Bunun uygulanabilirliğindeki temini hastanelerde ev idaresi birimine düşmektedir. Kat hizmetlerinin iyi yürütülemediği bir hastanede diğer hastane fonksiyonlarının işletilebilmesi güçtür. Kısacası; ev idaresi hizmetleri hasta bakım ve tedavi hizmetlerini direkt etkilemektedir.

Hastane organizasyonlarında ev idaresi hizmetlerinin amacı, mevcut imkânları hasta beklentilerine yönlendirebilecek sağlıklı, temiz, düzenli ve güzel görünümlü bir ortam oluşturmaktır.

33. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri, Önemi ve Organizasyonu

330. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri ve Önemi

Kat hizmetleri departmanı kurumun amaçlarına ulaşması için kaynaklarını planlama, kontrol etme ve değerlendirmesini içine alan bir süreçtir (AKKAYA, 2002, s.3). Kat hizmetleri kapsamında kurumun sahip olduğu beşeri ve materyal kaynaklardan en üst düzeyde yararlanarak mevcut imkânlarla temiz, sağlıklı, düzenli, güvenli ve güzel bir çevreye ulaşmak hedeflenir. Kat hizmetleri departman yöneticilerinin, işletme kaynaklarını iyi kullanmaları ve işletme amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmaları gerekir (KOZAK, 2002, s.1).

Modern işletmecilikte kurumların sadece iş ilişkilerinde etkin olması değil aynı zamanda işletmelerin genel görünümü de büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir işletmeye gelen kişi işletme hakkındaki ilk izlenimini işletmenin temiz olup olmamasına dayandırır (AKKAYA, 2002, s.3). Özellikle otel işletmelerinde konukların gözlemleri temizlik, konfor, ergonomi gibi kıstaslar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ve müşterilerin otelde konakladıkları sürenin büyük bir kısmı kat hizmetleri departmanının sorumluluk alanı içerisindeki yerlerde geçer. Müşteri odalarının ve içinde yer alan eşyaların, koridorların, salonların temizliği, müşteri yataklarının yapılması ve kirli çamaşırların değiştirilmesi ve otelin genel temizliği kat hizmetleri departmanının görevlerindedir (ÇETİNER, 1995, s.18).

Bunun yanında enfeksiyon kontrolü ve sanitasyon, dekorasyon, personelin (kat hizmetleri) yönetimi ile çamaşırhane, terzihane ve posta hizmetleri de kat hizmetlerini departmanının sorumluluk alanı içerisindedir.

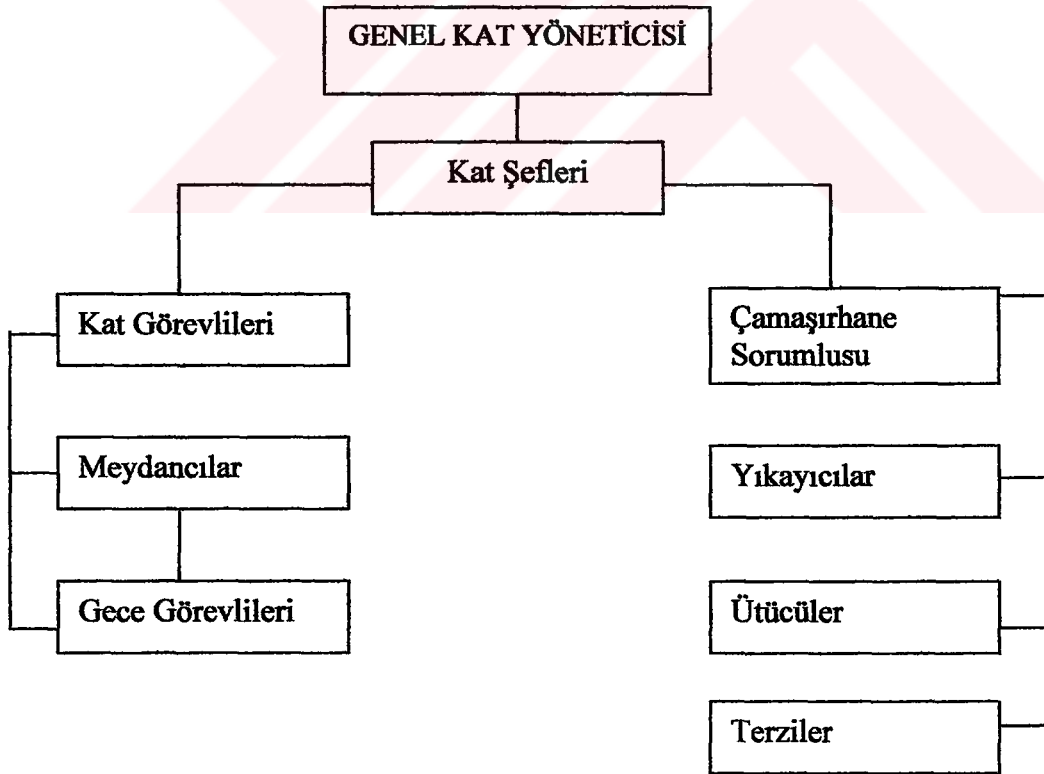
Otelin konaklama işlevi gibi en temel hizmetlerin yerine getirilmesinde bu bölüm, konuğun kendini evinde hissetmesi açısından önemli rol oynar (KOZAK,2002, s.19). Müşteriye kendi evindeki rahatlık ve kolaylığı vermekle işletmenin başarılı olması sağlanır. Temizlik, düzen, konfor, rahatlık, eksiksiz servis ve sessizlik gibi faktörler bütün hizmet işletmelerinde bulunması istenilen özelliklerdendir. Hizmet işletmelerinden olan otellerin bahsedilen hizmetleri sağlık kurallarına uygun ve güvenliği gerçekleştirecek şekilde sessizlikle yürütmesi gerekir (AKOĞLAN, 1997,s.11). Kat hizmetleri departmanı odalar bölümünün en faal birimi olup, temel hizmetlerin üretimi sağlar.

331. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu

Bir kat hizmetleri departmanının örgüt yapısı çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilir. Ancak bir departmanın örgüt yapısındaki en önemli kriter işletmenin büyüklüğü ve çalışan kişi sayısıdır. Bu nedenle kat hizmetleri departmanının organizasyon yapısı işletmenin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Ancak fonksiyonel yetkiyle donatılmış kat hizmetleri yönetiminin ve çalışanlarının işletme büyüklüğüne bağlı kalmaksızın fazlaca değişmediği bilinmektedir.

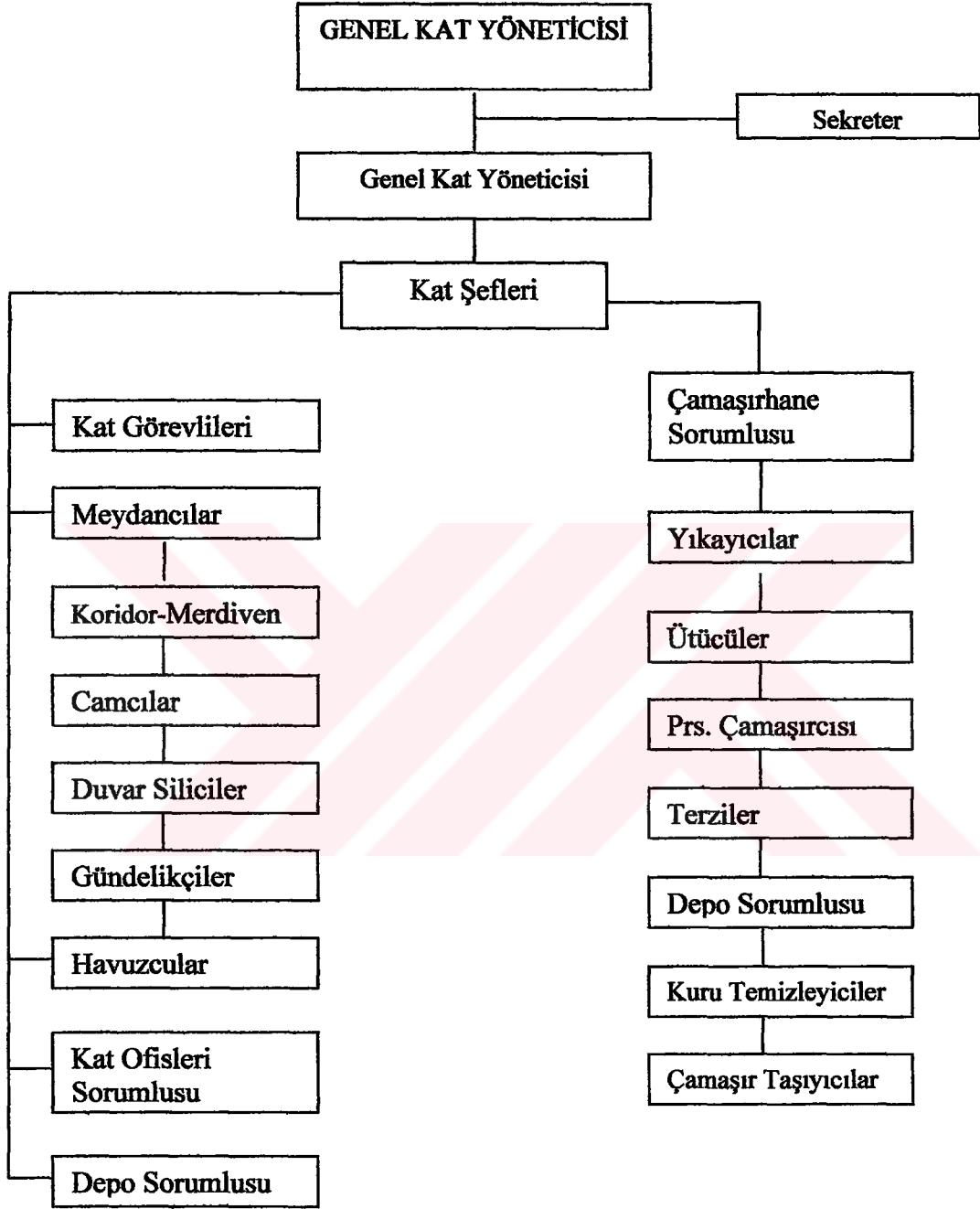
Kat hizmetlerinin yapısı işletmenin büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Çünkü işletme büyüdükçe, çalışan personel sayısı artacak ve buna bağlı olarak örgütsel yapı da genişleyecektir. Küçük işletmelerde yönetim ve denetim işlerini genel kat yöneticisi yapmakla birlikte, büyük işletmelerde genel kat yöneticisi ve yardımcısından başka, otelde kat ve katlardaki oda sayısına göre kat şefleri de görev yaparlar.

Şekil-4 Küçük Bir Otel İşletmesinde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu



Kaynak: KOZAK, 2001, s.13

Şekil-5 Büyük Bir Otel İşletmesinde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu



Kaynak: KOZAK, 2001, s.14

34. Hastanelerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri, Önemi ve Organizasyonu

340. Hastanelerde Kat Hizmetleri Departmanının Yeri ve Önemi

İnsanlar satın almayı düşündükleri ve satın aldıkları hizmetlerin kullanımı sonucunda fiziksel ve mental ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlar. Hastaların, sadece kendi belirledikleri ihtiyaçları gidermek, onları tatmin etmek için yeterli olacaktır. Ancak hastalar bazı ihtiyaçlarının farkında iken, doğal olarak bazı ihtiyaçlarının da farkında değildirler. Farkında olmadıkları ihtiyaçları medikal ihtiyaçlardır. Ve genellikle hastalara hizmet veren hekimler ve diğer sağlık çalışanlarınca belirlenir. Sağlık hizmetlerinin, diğer piyasa ürün ve hizmetlerinden temel farklılığı bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların yanında hastaların medikal ihtiyaçlarının yanı sıra başka ihtiyaç ve beklentilerinin de olması salt medikal hizmet amacıyla kurulan sağlık kuruluşlarında bir yeniden yapılanma ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Artık sağlık kuruluşları, hastaların medikal ihtiyaçlarının yanı sıra, estetik, duygusal ve kültürel ihtiyaç ve beklentilerine de cevap verebilir duruma gelmek zorunda kalmışlardır (OĞUZ, 2002, s.418).

Hastanelerin fiziksel rahatlık sağlama istekleri, aydınlatma, havalandırma, temizlik ve dekorasyonun uyumu ile ilgili çalışmaları zamanla kat hizmetleri departmanının oluşmasını sağlamış ve kat hizmetleri departmanı sunmuş olduğu hizmetlerle hastaların beklentilerini karşılayacak yapıya ulaşmıştır.

Hastaneler amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken tıbbi, idari, mali, teknik, eğitim, araştırma ve geliştirme, sosyal koruyucu hekimlik ve otelcilik hizmetleri de dediğimiz kat hizmetleri fonksiyonunu da icra ederler. Kat hizmetleri hastanelerdeki otelcilik hizmetlerinin yürütülmesini, hastanenin ve özellikle kliniklerin temizliğini, hastaların rahat ettirilmesi ve ağırlanması, enfeksiyonu önleme, haşaratla mücadele ve dekorasyon gibi birçok görevi kapsamaktadır (AK ve DİĞERLERİ, 1998, s.2).

Modern işletmecilikte kat hizmetleri departmanı önemli bir yer tutmakta ve fonksiyon bakımından bir hastanenin temizlenmesi, enfeksiyon kontrolü, sanitasyon, dekorasyon ve kat hizmetleri departmanında çalışan personelin yönetiminden büyük oranda sorumludur. İyi işleyen bir kat hizmetleri departmanı hiçbir hastanenin ihmal edemeyeceği ve vazgeçemeyeceği hizmetlerden biridir. Bunun nedeni kat hizmetleri departmanının sadece hastalar, ziyaretçiler ve personel üzerindeki önemi nedeniyle değil, hastane idaresine sağlayacağı ekonomi ve iyi iş idaresi ile açıklanabilir (ERKAL, 1998, s.4).

Kat hizmetleri departmanı kurumun sahip olduğu bütün kaynaklardan en üst düzeyde yararlanarak, mevcut olanaklarla temiz, sağlıklı, güvenli, düzenli, güzel bir çevreye ulaşmak amacını taşır (ERKAL, 1998, s.5).

Kat hizmetleri departmanının görevi, hastalar ve çalışanlar için sıhhi bir çevre temizliği sürdürmektir. Kat hizmetlerinin hastanelerde farklı yürütülmesi işbölümünün, uzmanlaşmanın ve profesyonelleşmenin bir sonucudur. Ayrıca, toplum beklentileri, toplumun kaliteli sağlık hizmetini makul bir maliyetle talep etmesi, bilhassa temizliğe ve enfeksiyonsuz bir ortama yüksek düzeyde önem verilmesi, hastanelerde kat hizmetlerini ve onların profesyonelliğini hastane fonksiyonlarının temel taşlarından birisi haline getirmiştir.

341. Hastanelerde Kat Hizmetleri Departmanının Organizasyonu

Hastaneler, 24 saat hizmet sunan kompleks organizasyonlardır. Hastane çeşitli meslek gruplarının kendi aralarındaki koordinasyonu ile hasta beklentilerini karşılamayı ve toplumun sağlık seviyesini maksimum düzeye çıkarmayı hedefleyen organizasyonlardır.

Hastane işletmesinin önemli bir alt departmanı olan kat hizmetleri departmanı doğrudan hastane idarecisine karşı sorumludur. Tabii ki işletmenin büyüklüğü ve çalışan personel sayısı organizasyonda farklılıklara sebep olabilmektedir. Büyük bir hastane işletmesinde kat hizmetleri departman sorumlusu hastane idarecisinin yardımcısına karşı sorumlu olabilmektedir. Ya da bu tür büyük işletmelerde kat hizmetleri departman sorumlusu destek hizmetlerinden sorumlu hastane müdür yardımcısı görevini üstlenebilmektedir.

35. Otellerde ve Hastanelerdeki Kat Hizmetleri Departmanının Gerçekleştirdiği Hizmetler

Hizmet alanları temizlik, enfeksiyon kontrolü, sanitasyon, fiziksel çevre düzenleme ile çalıştırdığı personelin yönetimi olan kat hizmetleri departmanı kurumun sağlık şartlarının iyileştirilmesi ile temiz olması ve gerekse iyi bir fiziksel çevrenin oluşturulması açısından önem taşır. Bütün bunların yanında ekonomik olarak kuruma sağlamış olduğu değer de önemlidir (ERKAL, 1998, s.4).

350. Temizlik

Kat hizmetleri departmanının ana fonksiyonu odaların ve genel mekânların temizliği ve düzenidir (OLALI- KORZAY, 1993, s.360).

Kirliliği meydana getiren etkenlerin ortadan kaldırılması işlemine temizlik denir. Kirlilik ise; bir mekânın toz, çöp, iz, leke, koku gibi etkenlerle arzulanana doğal ve temiz görüntünün kaybolmasıdır (AKOĞLAN-YILDIZ, 2002, s.3).

Kat hizmetlerine uygun olarak yapılmamış mimari yapılar ve bunların içindeki sirkülasyon, temizliği olumsuz etkilese de temizlik çalışmalarını komple düşünmek gerekir. Ayrıca temizlik hizmetleri işin niteliğine uygun teçhizat ve iyi eğitim almış personelle, beklentileri karşılayacak şekilde gerçekleştirilmelidir.

Her hangi bir yüzeyi veya ortamı tüm olgulardan (kir, toz, leke) arındırma işlemine temizlik denir (AKYÖNEY, 2003, s.10).

Temizlik materyaldeki kir ve yabancı maddelerin giderilmesi işlemidir. Kir çalışılan materyal üzerine mekanik ya da kimyasal bakımdan zararlı etkiler yapan ve materyalin görüntüsünü bozan, tüm istenmeyen maddeler olarak tanımlanmaktadır.

Temizlik, yüzeylerin korunması, güzelleştirilmesi, mikropların temizlenmesi ve kullanma koşullarının iyileştirilmesi amacı ile yapılmaktadır (AKOĞLAN, 2001, s. 93).

Temizlik kurallarına uygun olarak toz, kir, leke ve bakterilerin mümkün olan en kısa zamanda ve en az personel ile bertaraf edilmesi, temizlik hizmetlerinin amacıdır.

Temizliğin sebepleri aşağıda sıralandığı gibidir:

- Temiz ve güvenli bir ortamın sağlanması,
- Yaşam ve çalışma için cazip bir ortam sağlanması,
- Mevcut mobilya, eşya ve düzenin iyi şartlarda korunması,

Genel temizleme prensipleri ise:

- Kir ve tozun bertaraf edilmesi,
- Öncelikle en az tehlikeli temizlik malzemeleri ve en basit temizlik metotlarının

kullanılması,

- Yüzey, temizlik süreci sonunda orijinal hali gibi olmalıdır,
- Kir ve tozlar, diğer herhangi bir yüzeye zarar vermeyecek şekilde toplanmalı ve

bertaraf edilmelidir,

- Temizleme sürecinde mümkün olan minimum temizlik araçları, malzemeleri ve zaman kullanılmalıdır (AK ve DİĞERLERİ, 1998, s.85).

Temizlik işlemleri; temizlik işlemleri sırasında, çalışan kişinin amacına uygun olarak materyale, kullanılan araca ve temizliğin yapıldığı sıklığına göre farklılık göstermektedir.

Seçilen temizlik türünün etkisi mümkün olduğunca çok olmalıdır. Yani temizliğin, materyale zarar vermeden yabancı maddelerin tamamının ortadan uzaklaştırılması gerekmektedir. Ayrıca kullanılan temizlik metodu ucuz ve işgücü açısından akılcı olmalıdır (KOZAK, 2002, s.85).

Temizlik işlemleri, kullanılan araca göre, temizlenen yüzeye göre, amacına göre, iş sürecine ve zamana göre gruplandırılabilir. Temizlik işlemleri yukarıdaki gibi farklı kategorilere ayrılmakla birlikte, sıklıkla zaman esaslı gözetilmektedir. Süre bakımından günlük, haftalık ve periyodik olarak bir gruplandırmaya gidilebilir (İNAL- MUMCULAR, 1996, s.142).

Kat hizmetleri departmanı sürdürmekte olduğu temizlik işlemleri ve kullandığı yöntemlerle mevcut yatırımların koruyucusu pozisyonunda olmalıdır. Bundan başka temizlikle; kullanım şartlarının iyileştirilmesi, estetik ve güzel bir görünümün sağlanması hedeflenir (OTED, 1999, s.159).

Kirleri temizlemede dört etken faktör vardır. Isı, kimyasal, zaman ve mekanik. Temizlik yapılırken zamanı kısaltmak verimi artırır. Bu nedenle kullandığımız temizlik kimyasallarının kaliteli ve makine ekipmanlarının gücünün yeterliliği önemlidir. Bu suretle insan gücünü azaltmamız mümkün olmaktadır (AKYÖNEY, 2003, s.13).

Çağdaş dünyada insanlar, ferah, temiz mekânlar, sağlıklı çalışma yerleri, huzur veren temiz dinlenme tesislerini arzu etmektedir. Bu temiz ortamın sağlanması temizlik teknolojilerinden beklenen bir işittir. Bu işin uzman kişilerce yaptırılması esnasında, eğitilmiş personel ve en gelişmiş makine ve ekipmanlardan yararlanılması zorunludur.

Temizlik için harcanan paralar verim artışına sebep olacağından, harcamanın birkaç kat fazlası ile ekonomiye geri dönmesi normaldir (SEZGİN, 2000, s. 31).

Temizliğin hangi yöntemle, nerede, hangi amaçla, kim tarafından, ne kadar sürede ve hangi malzemeler kullanılarak yapılacağına bilinmesi etkin bir temizlik için önemlidir. Bu amaçla temizlik programlarının oluşturulması gerekir (AKOĞLAN- YILDIZ, 2002, s118).

351. Hijyen

Kat hizmetleri bölümünün temel amacı konuklara, sağlıklı, temiz, düzenli, rahat ve güvenilir bir ortam sunmaktır. Kat hizmetleri çalışanlarının temizlik ve sağlık kurallarına uyarak mikroorganizmaların, haşerelerin ve dolayısı ile hastalıkların oluşmasını ve yayılmasını önleme çalışmalarını kat hizmetleri hijyeni sağlar (İNAL-MUMCULAR, 1996, s.78).

Yataklı Tedavi kurumlarında temizlik hizmetleri yapılırken kokuların önlenmesi, çöplerin fenni bir şekilde yok edilmesi, haşaratın öldürülmesi suretiyle hijyenik temizliğin sağlanması hedeflenir.

Kat hizmetleri departmanında hijyen üç başlık altında incelenebilir:

- Kişisel hijyen
- Su hijyeni
- Müşteri ve personel kullanım alanları hijyeni

Kirliliği meydana getiren önemli bir etken de mikroorganizmalardır. Mikroorganizma gözle görülmeyecek kadar küçük varlıklardır. Bu mikroorganizmalarla gerektiği gibi mücadele edilmezse canlı oldukları için süratle üreyerek insanlar için büyük ve ciddi tehlikeler oluştururlar.

Hijyenik temizlik, mikroplanmayı önleyici bir temizliktir.

352. Enfeksiyonla Mücadele

Patojen mikroorganizmaların vücuda girmesi, üreyip çoğalması ve çeşitli salgımlarla dışarı atılması ve konakta koruyucu maddelerin oluşmasıyla kendini gösteren duruma enfeksiyon denir (AK ve DİĞERLERİ,1998, s.175).

Mikroorganizmalar açık yara, deri, solunum, sindirim yoluyla geçerler. Hava, su, toprak ve her yerde bulunurlar. Özellikle nemli ve organik madde olan yerlerde fazladır (AKYÖNEY, 2003, s.14).

Hastalıkların tedavisini gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş hastane işletmelerinde risk düzeyi daha yüksek olmakla birlikte, enfeksiyon ve enfeksiyon hastalıkları, beşeri faktörün yoğun olduğu bütün organizasyonlarda tehdit unsurudur. Enfeksiyon riski ancak düzenli ve hijyenik açıdan kusursuz uygulamalarla azaltılabilir.

Enfeksiyonla mücadelede amaç; var olan mikroorganizmaların tamamen yok edilmesi değil, patojen mikroorganizmaların sayılarının azaltılmasıdır.

Enfeksiyona;

- Hijyenik olmayan eller,
- Hijyenik olmayan ekipmanlar,
- Hijyenik olmayan yüzeyler,
- Etkin hijyen sisteminin yetersizliği,
- Personel eğitiminin yetersizliği,
- Müşteri eğitiminin yetersizliği gibi faktörler sebep olmaktadır.

Yataklı Tedavi Kurumları içinde bulaşıcı hastalıkların personele ve hastalara yayılmaması ve steril bölgelerin enfekte edilmemesi için; yatan hastaların bulaşıcı hastalık bakımından kontrolü ve uygun şekilde ayrımı sağlanır. Ayrıca personelden bulaşıcı bir hastalığa yakalanan veya yakalandığından şüphe edilenler işe başlatılırken portörlük bakımından gerekli kontrol yapılarak, icap eden tedbirler alınır (YTKİY, 1983, madde.30).

Otel İşletmelerinde enfeksiyonla mücadele temizliğin standartları ile birlikte bütün olarak algılanması ve uygulanması suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla hijyen ile sanitasyonu sağlamak ve tüm süreç boyunca riskleri en aza indirmeyi amaçlayan Hacpp(Hazard Analysis And Critical Control Points) sistemi işletilmektedir. Hacpp yani tehlike analizi ve kritik noktaların tespit edilmesiyle ilgili olarak sistemde, ekipmanların ve araçların bütün temizlik ve sanitasyon prosedürleri yazılarak temel bir sanitasyon çizelgesi hazırlanır. Böylece problemlerin oluşmadan önlenmesi sağlanmış olur (KOZAK- YILDIZ, 2002, s.117-118).

353. Dekorasyon

Dekorasyonun amacı; Konaklama işletmelerinin iç ve dış görünüşünün renk düzenlemesi ile çekici, ilginç ve güzel hale getirilmesidir (SÖNMEZ,1988, s.189).

Otel işletmelerinde malzemelerin uygun yerde ve görünüşte olması en az temizlik kadar önemli bir konudur. Bu nedenle, otel işletmelerinde iç mekânlardaki renk düzenlemelerini daha çekici, güzel ve kullanışlı bir hale getirmek amacıyla yapılan dekorasyon faaliyetleri kat hizmetleri departmanının önemli işlevleri arasında yer alır (KOZAK, 2002, s.88).

Hastane işletmeleri de bir otel işletmesinde olduğu gibi dekorasyona önem vermelidir. Morali düşük, fiziki gücü zayıf olan hastalara, hastalıklarını ve sıkıntılarını unutturmaya katkı verecek, rahatlatıcı, huzur verici, iç açıcı, ferahlatıcı bir ortamın oluşturulması hastane idarecilerinin önem vermesi gereken bir durumdur (AK ve DİĞERLERİ,1998, s.148).

Dekorasyon yapılırken şu konular dikkate alınır:

- Odanın konumu, ışık alma durumu,
- Odanın kullanılış amacı,
- Odayı kullanacakların özellikleri,
- Sabit malzemelerin durumu,
- Dekorasyon için harcanacak para,
- Gerekli zaman,
- Odanın dekorasyon tarzı (AKOĞLAN, 2001, s.111-112).

Dekorasyon işleri yapılırken özellikle aydınlatma ve havalandırma sistemlerine özel bir önem verilmelidir. Mümkün olan her yerde doğal aydınlanmadan yararlanmanın yanında, müşteri beklentilerini karşılayacak farklı aydınlatma alternatiflerinin de odalarda bulunması gerekmektedir. Aydınlatma doğal, genel ve gece aydınlatması olmak üzere üç tiptir (OTED, 1999, s.45). Zaman zaman hava dolaşımı ile karşılaştırılan havalandırma sistemlerinde ki temel işleyiş kirli hava ile temiz havanın yer değiştirmesi suretiyle ortamın oksijen düzeyinin zenginleştirilmesidir.

354. Personel Yönetimi

Kat hizmetleri departmanında personel yönetimi, diğer işletmelerde olduğu gibi işe alma süreci ile başlar, oryantasyonu, iş başında ve iş dışında öğretim, motivasyon, değerlendirme, terfi ve işten çıkarma gibi faaliyetleri kapsar.

Son yıllarda hastane işletmeleri kat hizmetlerinin özel firmalar tarafından yürütülme düşüncesini uygulamaya sokmuştur. Hastaneler bu firmalardan temizlik, dekorasyon gibi işler için belirlenen sürelerde ve ücretle hizmet satın almaktadır. Personel bulma ve işe başlatma aşamasının başarılı olması için, eleman istihdam ettirilecek işin mutlaka tanımlanması gerekir. Aksi takdirde işe alınan kişinin zaman içinde işten memnun olmaması ve işten ayrılması gündeme gelecektir (KOZAK, 2001, s.18).

Özellikle kat hizmetleri departmanında yapılan işlerin önemsiz işler yada kolay yapılabilir işler olarak görülmesi zaman zaman personel seçimi konusunda yanlış tercihlerin yapılmasını gündeme getirmektedir. Bunun önlenmesi için, yöneticilerin eleman seçimi için hazırlayacakları duyurularında hangi pozisyona ne amaçla ve hangi özelliklere sahip kişiler aradıklarını açıkça belirtmeleri gerekmektedir.

Kat hizmetleri departman sorumlusuna personel yönetimi ile ilgili önemli görevler düşmektedir. Mevcut işleyiş içerisinde eski ve yeni personeli koordine etme ve işe motive

etmenin yanında temizlik standartlarına göre hazırlanmış çizelgelerin, temizlik ve dekorasyonla ilgili prosedürlerin personel tarafından işletildiğinin sürekli kontrolü de departman sorumlularınca yapılmalıdır. Ayrıca yöneticiler, iş planlaması ile ilgili yapılması gereken bilgileri de personele bildirmek durumundadır. Bunlar (OTED, 1999, s.117):

- Çalışma saatleri,
- Yemek ve çay saatleri
- Güvenlik kuralları
- Koruyucu malzemelerin kullanımı
- Geç kalma ve işe gelmeme ile ilgili disiplin hatırlatmaları

Gerek yeni başlayan personele verilecek oryantasyon eğitimi ve gerekse çalışan personele verilecek eğitimde kurum içi eğitim çizelgesinin hazırlanması gerekmektedir. Bu çizelge ile hangi konuların öğretileceği ve kimlere ne öğretildiği pratik bir şekilde görünecektir (AK ve DİĞERLERİ, 1998, s.45). Böylece personelin durumu departman sorumluları tarafından sürekli kontrol edilebilecektir.

İhmal edilmemesi gereken bir konu da personelle ilgili oluşabilecek kanaatlerin değerlendirilmesi ve sonuçlarının müspet yada menfi olarak personele zaman kaybetmeden aktarılmasıdır. Kat hizmetleri yöneticisi bu sayede çalışanların performanslarını sürekli kontrol altında tutabilecek ve personel iletişimini sağladığı için de kurum içi veya dışı personeli olumsuz etkileyebilecek faktörlerden haberdar olabileceği söylenebilir.

36. Kat Hizmetlerinin İşleyişi İle İlgili Uluslar arası Standartlar

Kat hizmetleri terimi bir otel, hastane veya benzeri bir kuruluştaki konukların yaşadıkları yerleri kapsayan faaliyet alanını ifade eder. Avrupa Birliği ülkeleri hizmet işletmelerinde sürekli kalite anlayışının ve standardizasyonun bir yansıması olarak otel işletmelerinde yıldızlı sistemi benimsemişlerdir. Böylelikle otel işletmeleri taşımaya düşündükleri standartlara göre yıldızlandırılmakta ve bu standartlar çerçevesinde denetlenmektedirler.

Otelcilik ikram ve turizm eğitim projesi kapsamında Turizm Bakanlığı ile ILO'nun (Uluslar arası Çalışma Örgütü) ortak çalışması sonucunda, 1990'lı yıllardan itibaren profesyonel kat hizmetleri ile ilgili Avrupa Birliği kriterleri ülkemizde de uygulanmaya başlamıştır (ÖZKAN ve DİĞERLERİ, 1993, s.1).

Kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili olarak bazı uluslar arası standartlar şöyledir (TUREM, 2000, s.57):

- Bir ve iki yıldızla sahip işletmelerde yatak çarşafı her yeni konuk için ve haftada bir kez değişmeli iken 5 yıldızlı otel işletmelerinde yatak çarşafı her gün değişmelidir.
- Bütün oda ve banyolar servis istemeyen odalar hariç her gün temizlenmelidir.
- Personel hijyeninin sağlanabilmesi için bütün personele yeterli ve bakımı iyi yapılan personel tuvaletleri ile duş üniteleri planlanmalıdır.
- Bütün kat hizmetleri personeli konuklarla ilişkiler konusunda uyum eğitimi almış olmalıdır. Personel iyi bir şekilde giyinmeli, aşırı aksesuardan kaçınmalıdır. Departman üniformaları biçim ve kalite olarak servis standartlarını yansıtır biçimde olmalıdır.
- Müdürler ve süpervisorlar profesyonel niteliklerin neler olduğunu bilmeli ve görevlerini çalışma standartlarına uygun yerine getirebilecek eğitime sahip olmalıdırlar.
- Bütün personel uygun uyum eğitimi ile temel çalışma eğitimini almış olmalıdır. Bilgiler teorik ve uygulamalı eğitimlerle geliştirilmelidir.
- Her oda bu odada kalan konuklar tarafından kontrol edilebilir rasyonel havalandırma sistemine sahip olmalıdır. Yazın serinlemeye ve kışın ısınmaya imkan veren fanlar odalarda bulunmalıdır.
- Panjurlar ve kalın perdeleri hesaba katmadan uyuyabilmek için bütün üniteler doğrudan gün ışığını alarak aydınlanıyor olmalıdır.
- Pencerele böceklerle karşı korunmak için telli olmalı veya odalar merkezi bir havalandırma sistemine sahip olmalıdır.
- Genel bir merkezi aydınlatma veya duvar lambası olmalı. Her konuk için yatak başlarında veya koltukların yanlarında okuma amaçlı aydınlatma olmalı.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA

40. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Modern hastane işletmelerinde sürdürülmekte olan kat hizmetleri tıbbi açıdan olduğu kadar fiziksel görünüş ve hastanın günlük yaşantısına olan etkisi bakımından da önemlidir. Kat hizmetleri faaliyetlerini birincil önceliği olarak gören otel işletmelerindeki uygulamaların, hastane işletmelerine uyarlanmasıyla, hastane işletmelerindeki kat hizmetlerinin daha kaliteli olacağı amaçlanır.

Bu çalışma;

- Teorik açıdan incelediğimiz benchmarking kavramının hizmet işletmelerinde uygulanabilirliğini ortaya koymak,
- Hastane organizasyonları içinde yer alan kat hizmetleri departmanının işlevleri arasındaki temizlik, dekorasyon ve personel yönetimi gibi hizmetleri otel işletmeleri içindeki kat hizmetleri bölümünde sürdürülen aynı hizmetler ile fonksiyonel benchmarking sürecine tabi tutmak ve durum tespitinde bulunmak,
- Araştırmadan elde edilecek bulgulara göre ilgili kurumlara ve kurum yöneticilerine geçerli önerilerde bulunabilmek amacıyla planlanmış ve yürütülmüştür.

Bu çalışma ile amaçlananlara ulaşabilmek için uygulamanın, hizmet sektöründe faaliyet gösteren Zorlu Grand Hotel, SSK Trabzon Bölge Hastanesi ve Özel Karadeniz Hastanesinde yapılması tespit edilmiştir. Kurumlardan Zorlu Grand Hotel kat hizmetlerinin organizasyonu ve işleyişinde lider firma, SSK Trabzon Bölge Hastanesi ve Özel Karadeniz Hastanesi ise organizasyon ve uygulamaların takipçisi firmalar olarak belirlenmiştir.

Kurumların seçilme nedenleri şunlardır:

- Zorlu Grand Hotel, nitelik ve hizmet kalitesi bakımından Turizm Bakanlığının "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği"ne göre beş yıldızlı otel olma özelliğindedir.

- SSK Trabzon Bölge Hastanesi, öğrenen organizasyon olma yolunda değişim ve gelişime önem verdiğini ISO 9001 Kalite Standartları Belgesiyle kanıtlar niteliktedir.

- Özel Karadeniz Hastanesi ise 1987'den beri Trabzon ve çevresine özel sağlık hizmeti sunan köklü sağlık işletmelerinden biridir. Bu manada kat hizmetleri faaliyetlerinin özel sağlık işletmelerindeki organizasyonunu ve uygulamasını yansıtır niteliktedir.

41. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan mülakat formuna bağlı kalarak ilgili bölüm yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmeler ve kurumlarda yapılan gözlemler sonucunda toplanmıştır.

42. Mülakat Formunun Hazırlanması

Mülakat formu, kat hizmetlerinin organizasyon ve işleyişi ile ilgili otel işletmeleri ve hastane işletmelerindeki uygulamaların fonksiyonel benchmarkingini gerçekleştirmek amacıyla karşılaştırmalı tablolar oluşturmaya uygun olarak hazırlanmıştır.

Mülakat formu aşağıdaki başlıklar altında olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmaktadır.

- a. Kurum hakkında genel sorular
- b. Kat hizmetleri organizasyon yapısı ile ilgili sorular
- c. Kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili sorular

43. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analiz

Bölgülerle ilgili olarak sorulan sorular her üç kurumdan alınan cevaplarla birleştirilerek tablolaştırılmıştır.

Mülakat ve gözlemler neticesinde elde edilen verilerden hareketle, fonksiyonel benchmarking süresinde lider olarak değerlendirdiğimiz Zorlu Grand Hotel'deki kriterler belirlenmiş. Takipçi işletmelerden SSK Trabzon Bölge Hastanesi ile Özel Karadeniz Hastanesi'nin bu kriterlere olan yakınlığı karşılaştırmalı tablolar oluşturularak gösterilmiştir.

44. Uygulama

440. Kat Hizmetleri ile İlgili Kurumların Genel Yapısı

Mülakat ve inceleme yapılan her üç kurum ile ilgili genel bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo: 6 Kurum Hakkında genel sorular

1. Kurumun Adı	Zorlu Grand Hoteli	SSK Hastanesi	Bölge Hastanesi	Özel Karadeniz Hastanesi
2. Yatak Kapasitesi	320	350		68
3. Ortalama Bir Kattaki Yatak Sayısı	84	76		21
4. Kat Hizmetleri Departmanında Çalışan Personel Sayısı	18	20		15
Ortalama Bir Katta Çalışan Kat Hizmetleri ile İlgili Personel Sayısı	2	5		4

Zorlu Grand Hotel ile SSK Trabzon Bölge Hastanesinin kat hizmetleri ile ilgili genel bilgileri birbirine benzer özellik gösterirken, Özel Karadeniz Hastanesine ait bilgilerin farklılığı görülmektedir. Yatak kapasitelerine bakıldığında Zorlu Grand Hotel 320, SSK Trabzon Bölge Hastanesi 350 yatak kapasitesine sahipken bu değer Özel Karadeniz Hastanesinde 68'dir. Zorlu Grand Hotel'de bir kattaki yatak sayısı 84, aynı kattaki kat hizmetleri ile ilgili personel sayısı 2'dir. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde bir kattaki yatak sayısı 76, aynı kattaki kat hizmetleri ile ilgili personel sayısı 5 iken, Özel Karadeniz Hastanesinde ortalama bir kattaki yatak sayısı 21, bir katta çalışan kat hizmetleri ile ilgili personel sayısı ise 4'tür. Kat hizmetleri ile ilgili faaliyetleri Zorlu Grand Hotel'de toplam 18 personel yerine getirmeye çalışırken SSK Trabzon Bölge Hastanesinde aynı hizmetleri 20, Özel Karadeniz Hastanesinde ise 15 personel gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Özel Karadeniz Hastanesinde kat hizmetleri faaliyetlerini yerine getirmeye çalışan 15 personelin, hastanenin farklı işlerine de yönlendirildiği yani tam bir işbölümünün olmadığı tespit edilmiştir.

41.Kat Hizmetlerinin Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Yapmış olduğumuz mülakat neticesinde kat hizmetlerinin organizasyon yapısı ile ilgili kurumlardan alınan cevaplar Tablo-7’de özetlenmiş, karşılaştırmalı değerlendirmeler Tablo-8’de gösterilmiştir.

Tablo: 7 Organizasyon Yapısı İle İlgili Sorular

RULAR	ZORLU GRAND OTELİ	SSK BÖLGE HASTANESİ	ÖZEL KARADENİZ HASTANESİ
Kat hizmetleri bölümünün yapısı nasıldır?	Kat hizmetleri ile ilgili ayrı bir departman oluşturulmuştur. Genel alan temizleyicileri ve oda temizleyicileri kat yöneticilerine karşı sorumludur. Organizasyonun tepesinde Kat Hizmetleri Departman Müdürü vardır. Ayrıca yönetici asistanı sıfatıyla iki personel de çalıştırılmaktadır.	Kat hizmetleri Başhemşireliğe bağlı olarak sürdürülmektedir. Katlarda çalıştırılan temizlik personeli servis sorumlu hemşirelerine, servis sorumlu hemşireleri de başhemşire yardımcılarına karşı sorumludur.	Kat hizmetleri Başhemşireliğe bağlı olarak sürdürülmektedir. Katlarda servis sorumlu hemşireleri çalışmaktadır.
Kat hizmetleri departmanının öğrenim durumu hizmetleri ile ilgili bir var mıdır?	Turizm yüksek okulu mezunu olup kat hizmetleri alanında almış olduğu eğitimle otelin kat hizmetleri departmanı sorumluluğuna getirilmiştir.	Hemşirelik yüksek okulu (lisans) mezunu olup kat hizmetleri ile ilgili formasyonu yoktur.	Hemşirelik meslek yüksek okulu (5n lisans) mezunu olup kat hizmetleri ile ilgili formasyonu yoktur.
Mevcut örgütlenme şekli netlerinin sağlıklı ini sağlıyor mu?	Evet sağlıyor. Kuralcı değil esnek bir yönetim sergilenmektedir. Mevcut yapımız içerisinde çalışan personelimizden, hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili düşünceleri yazılı olarak alınmakta ve uygun görülenleri işleyişimize monte edilmektedir. Ve personel motivasyonu da sağlanmaktadır.	Evet sağlıyor.	Evet sağlıyor. Organizasyonun hemşirelere bağlı olması hizmetlerin geciktirilmeden gerçekleştirilmesini sağlıyor.

ULAR	ZORLU GRAND OTELİ	SSK BÖLGE HASTANESİ	ÖZEL KARADENİZ HST
Kat hizmetleri nde matriks yon uygulanmakta	Evet, personelimiz fonksiyon açısından kat hizmetleri müdürüne, özlük hakları açısından ise otel idaresine karşı sorumludur.	Evet matriks organizasyon uygulanmaktadır.	Hayır, uygulanmamaktadır.
Kat hizmetleri departmanı hizmet içi kurslar mu?	Özellikle işbaşında uygulamalı eğitim programları uygulanmaktadır. Eski ve yeni personelin aynı işi nasıl yaptıklarına dair ortak çalışmalarda yapılmaktadır. Personele iş dışında eğitim verilmemektedir.	Kalite prosedürlerine uygun olarak hazırlanan eğitim programları çerçevesinde hizmet içi kurslar düzenlenmektedir. Eğitim hizmetleri zaman zaman KALDER ve TSE gibi kurumlardan satın alma yoluyla da yapılmaktadır.	Yapılmıyor. Zaman zaman personele bir takım yenilikler plansız söyleşilerle iletiliyor.
Kat hizmetlerinin nesine yönelik kurumunuz an uygulanan herhangi bir veya prosedür mevcut	Evet, prosedür mevcuttur.	Evet, prosedür mevcuttur.	Evet . Hastanenin kurulduğu ilk yıllarda hazırlanmış bir prosedür mevcuttur. Ancak personelin sürekliliği prosedürü yenilemeyi gerektirmemiştir.
Kurumunuzda kat eri departmanının naları çeşitli yöntemler arak müşterilerle ıyor mu?	Her odada müşteriler için hazırlanmış anket formları ve anket kutuları vardır.	Katlarda anket kutuları ve anket formları vardır.	Katlarda şikâyet kutuları vardır.
Kat hizmetleri departmanı nda müşterilerin dilek ve erini iletebileceği bir luşturulmuş mu?	Kat hizmetleri için ayrı bir departmanın kurum bünyesinde oluşturulmasından dolayı halka ilişkiler için ayrı bir bölüm oluşturulmamıştır. Müşterilerimizin bizlere ulaşan dilek ve şikâyetlerini değerlendirip genel müdürümüze rapor halinde sunarız. Raporun değerlendirilmesi ve müşterimizin bilgilendirilmesi genel müdürümüz tarafından yapılır.	Dilek ve şikâyetler başhemsireliğe iletilmektedir. Ayrı bir halkla ilişkiler bölümüne ihtiyaç vardır.	Dilek ve şikâyetler başhemsireliğe iletilmektedir. Aynı bir halkla ilişkiler bölümü yoktur.
Kat hizmetleri lerinin işletme içindeki hışanların görev ve ulukları ile yetkileri yazılı tespit edilmiş midir?	Evet, tespit edilmiştir. Kalitede sürekliliğe ve standarda önem verişimiz, departman hizmetlerinin ayrıntılı prosedürler şeklinde oluşturulmasını gerektirmektedir.	Evet, tespit edilmiştir. Gerek kat sorumlu hemşirelerinin görevleri ve gerekse çalışan hizmetli personelin görevleri yazılı olarak tespit edilmiştir.	Hayır, tespit edilmemiştir.

Tablo: 8 Kat Hizmetleri Organizasyon Yapısı ve Özelliklerinin Karşılaştırmalı Tablosu

Kat Hizmetleri Organizasyon Yapısı ve Özellikleri	Zorlu Grand Hotel	SSK Hastanesi	Özel Karadeniz
Müstakil Kat Hizmetleri Departmanı	1	0	0
Kat Hizmetleri Tepe Yöneticisinin Kat Hizmetleri ile İlgili Formel Eğitimi	1	0	0
Personel Motivasyonuna Yönelik Çalışmalar	1	1	1
Matriks Organizasyon	1	1	0
Kat Hizmetleri Personeline Yönelik Teorik Hizmet içi Eğitim Kursları	1	1	0
Kat Hizmetleri Personeline Yönelik Uygulamalı Eğitim	1	0	0
Kat Hizmetleri ile ilgili mesleki Gelişmelerin Prosedürlere Yansıtılması	1	1	0
Kat Hizmetleri ile ilgili Yönetici Adaylarının Uygulamalı Eğitime Tabii Tutulması	1	0	0
Görev ve Sorumluluklara Ait Hazırlanan Prosedürlerde Detay	1	0	0
Müşterilere(hastalara) Uygulanan Memnuniyet Anketleri	1	1	1
Yazılı Olarak Tespit Edilmiş Kat Hizmetleri Çalışanlarının Görev ve Sorumlulukları	1	1	0
TOPLAM	11	6	2

Not: 0: Hizmet veya Uygulamanın olmadığını, 1: Hizmet veya uygulamanın olduğunu göstermektedir.

Zorlu Grand Hotel’de kat hizmetleri, organizasyonu ve işleyişi açısından bağımsız bir departman olarak benimsenmiştir. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde kat hizmetleri organizasyonu hemşirelik hizmetleri içerisinde düşünülmekte, kat sorumlu hemşirelerinin gözetiminde sürdürülmektedir. Ayrı bir örgütlenmeye gidilmemiştir. Hizmetler dışardan satın alma yolu ve mevcut personelin çalıştırılması suretiyle gerçekleştirilmektedir. Özel Karadeniz Hastanesi’nin de müstakil bir kat hizmetleri departmanı yoktur. Buradan hareketle kat

hizmetlerinin bağımsız olarak düşünüldüğü ve ayrı bir örgütlenmeye gidildiği Zorlu Grand Hotel'de sürdürülen bu hizmetlere üst düzeyde önem verildiği söylenebilir.

Zorlu Grand Hotel'deki kat hizmetleri departman Sorumlusu Turizm Yüksek Okulu mezunu olup, kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili olarak yurt içinde gerçekleştirilen eğitim seminerlerine katılmış ve ilgili alan eğitimini almıştır. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde kat hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin amir pozisyonundaki başhemşire, hemşirelik yüksek okulu mezunudur. Sağlık hizmetleri ile ilgili olarak hasta bakımı, hasta bakım kalitesinin yükseltilmesi ve hemşirelik yönetimine ait bilgiler çerçevesinde eğitim almıştır. Özel Karadeniz Hastanesinde kat hizmetlerinin organizasyon ve işleyişini yürüten de hastane başhemşiresidir. Hemşirelik meslek yüksek okulu mezunudur.

Zorlu Grand Hotel'de kat hizmetleri personeli fonksiyonel anlamda kat hizmetleri departmanına bağlı ve sorumlu iken özlük işleri ile ilgili konularda otel idaresine karşı sorumludur. Aynı uygulama SSK Trabzon Bölge Hastanesi'nde de mevcutken, Özel Karadeniz Hastanesi'nde bu tür matriks bir organizasyon yoktur.

Zorlu Grand Hotel çalıştırdığı kat hizmetleri personelini belirli aralıklarla teorik hizmet içi eğitim kurslarına kabul etmektedir. Bunun dışında iş başında uygulamalı eğitim yöntemleri de kullanarak personel bilgilendirmekte, eğitim düzeyi bu şekilde arttırılmaya çalışılmaktadır. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde eğitim hizmetlerinde satın alma yoluna gidilmekte, personel iş dışında, hazırlanan hizmet içi eğitim programları doğrultusunda eğitim kurslarına tabii tutulmaktadır. Personele 2004 yılı içinde konu başlıkları hijyenik temizlik, temizlikte solüsyon kullanımı olan hizmet içi eğitimler verilmiştir. Özel Karadeniz Hastanesi kat hizmetleri personeli ise uygulamalı veya teorik hizmet içi eğitim programlarından geçirilmemektedir.

Zorlu Grand Hotel ile SSK Trabzon Bölge Hastanesi'nde kat hizmetleri personelin yapması gereken işler ve sorumluluklar yazılı prosedürlere bağlanmıştır. Ancak Ek-2 ve Ek-3'de yer alan formlar incelendiğinde Zorlu Grand Hotel'in hazırlamış olduğu prosedürlerin ayrıntılı olduğu ve yapılması gerekenlerin nedenleri ile birlikte personele iletilildiğini görmekteyiz. Oysa SSK Trabzon Bölge Hastanesi tarafından hazırlanan prosedürler ayrıntılardan uzaktır. Özel Karadeniz hastanesinde ise personel görev ve sorumluluklarını açıklayan güncel bir prosedür yoktur.

Kat hizmetlerinin organizasyon yapısı ile ilgili hizmet ve uygulamalar karşılaştırıldığında, tespit edilen 11 kriterin tamamını da Zorlu Grand Hotel tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Organizasyon yapısı ve özellikleri çerçevesinde aynı kriterlerin 6 tanesinin

SORULAR	ZORLU GRAND OTEL	SSK BÖLGE HASTANESİ	ÖZEL KARADENİZ HASTANESİ
Kötü kokuların önlenmesi amacıyla neler yapılmaktadır?	Temizlik sonrası odalara parfüm sıkılır. Ayrıca lavabo ve tuvaletlerde otomatik parfüm püskürtücüler kullanılarak kötü kokular önlenmektedir.	Cam açma suretiyle oluşabilecek kötü kokuların önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Zaman zaman oda parfümleri de kullanılmaktadır.	Genellikle oda parfümleri kullanılmaktadır.
Temizlik maddelerinin kullanımının miktarlarına ilişkin herhangi bir prosedür uygulanıyor mu? Takibini nasıl yapılmaktadır?	Temizlik maddelerini satın almış olduğumuz firmadan, maddelerin kullanımı ve uygulaması ile ilgili eğitimler talep ederiz. Bu tür eğitim programları ile temizlik teknolojisindeki değişimleri de kolayca takip ederiz. Uygulama yöntemleri kendi iç prosedürlerimize yansıtılarak, kat sorumlularının denetiminde çalışanlarımız tarafından uygulanır.	Temizlik maddelerinin kullanımına ilişkin yazılı evraklarımız vardır.	Temizlik maddelerinin kullanımına ilişkin yazılı evraklarımız vardır.
7. Odaların ve alanların temizlik malzemelerinin kullanımı hangi sıklıkta yapılmaktadır?	Odalar her gün talimatnameye uygun olarak temizlenmektedir. Ayrıca müşteri ve personel odaları haftalık ve mevsimlik olarak da temizlenmektedir. Dekorasyon malzemelerinin temizliğinde koruyucu temizleme programları uygulanmaktadır.	Odalar ve koridorların yüzeyleri her gün temizlenmektedir.	Günlük ve 3 aylık olarak yapılan oda ve koridor temizlikleri yanında, hastanın odadan ayrılması durumunda zamana bakılmaksızın komple oda temizliği yapılır.
8. Odalarımızda doğal aydınlatma nasıl uygulanmaktadır?	Evet, uygulanmaktadır. Odalarımızda normal, okuma ve gece ışığı olmak üzere üç tür aydınlatma uygulanmaktadır.	Evet, uygulanmaktadır. Odalarımızda normal ve okuma olmak üzere iki tür aydınlatma uygulanmaktadır.	Evet, uygulanmaktadır. Odalarımızda normal ve okuma olmak üzere iki tür aydınlatma uygulanmaktadır.
9. Yüzey temizliğinde kullanılan kimyasal maddelerin kullanımı hakkında bilgi verilebilir mi? Temizleme işleminden sonra alanlar nasıl temizleniyor mu?	Evet, yapılmaktadır.	Evet, yapılmaktadır.	Evet, yapılmaktadır.

DRULAR	ZORLU GRAND OTEL	SSK BÖLGE HASTANESİ	ÖZEL KARADENİZ HASTANESİ
Kötü kokuların nesi amacıyla neler maktadır?	Temizlik sonrası odalara parfüm sıkılır. Ayrıca lavabo ve tuvaletlerde otomatik parfüm püskürtücüler kullanılarak kötü kokular önlenmektedir.	Cam açma suretiyle oluşabilecek kötü kokuların önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Zaman zaman oda parfümleri de kullanılmaktadır.	Genellikle oda parfümleri kullanılmaktadır.
Temizlik maddelerinin kullanma i ve miktarlarına herhangi bir prosedür var mı? Takibini ne yapmaktasınız?	Temizlik maddelerini satın almış olduğumuz firmadan, maddelerin kullanımı ve uygulanması ile ilgili eğitimler talep ederiz. Bu tür eğitim programları ile temizlik teknolojisindeki değişimleri de kolayca takip ederiz. Uygulama yöntemleri kendi iç prosedürlerimize yansıtılarak, kat sorumlularının denetiminde çalışanlarımız tarafından uygulanır.	Temizlik maddelerinin kullanımına ilişkin yazılı evraklarımız vardır.	Temizlik maddelerinin kullanımına ilişkin yazılı evraklarımız vardır.
1. Odaların ve dekorasyon malzemelerinin temizliği hangi sıklıkta yapılmaktadır?	Odalar her gün talimatnameye uygun olarak temizlenmektedir. Ayrıca müşteri ve personel odaları haftalık ve mevsimlik olarak da temizlenmektedir. Dekorasyon malzemelerinin temizliğinde koruyucu temizleme programları uygulanmaktadır.	Odalar ve koridorların yüzeyleri her gün temizlenmektedir.	Günlük ve 3 aylık olarak yapılan oda ve koridor temizlikleri yanında, hastanın odadan ayrılması durumunda zamana bakılmaksızın komple oda temizliği yapılır.
2. Odalarınızda dekoratif aydınlatma maddeleri uygulanmakta mıdır?	Evet, uygulanmaktadır. Odalarınızda normal, okuma ve gece ışığı olmak üzere üç tür aydınlatma uygulanmaktadır.	Evet, uygulanmaktadır. Odalarınızda normal ve okuma olmak üzere iki tür aydınlatma uygulanmaktadır.	Evet, uygulanmaktadır. Odalarınızda normal ve okuma olmak üzere iki tür aydınlatma uygulanmaktadır.
3. Yüzey temizliğinde kullanılan temizlik maddeleri kullanılarak yapılan temizleme işleminden sonra yüzeyler parlatılıyor mu?	Evet, yapılmaktadır.	Evet, yapılmaktadır.	Evet, yapılmaktadır.

Yapmış olduğumuz mülakat neticesinde kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili karşılaştırmalar Tablo-8'de, sorular Tablo 9'da özetlenmiştir.

Zorlu Grand Hotel'de odalarda ki yatak çarşafı her gün değiştirilmektedir. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde yatak çarşafı 3 günde bir değiştirilmektedir. Özel Karadeniz Hastanesinin yatak çarşafının değiştirilmesine yönelik bir standardı yoktur. Ancak yatak çarşafının günlük yada iki günlük sürelerde değiştirilmesine gayret edilmektedir. Zorlu Grand Hotel'de yatak çarşafının her gün değiştiriliyor olmasının, gerek müşteri ve gerekse personel hijyeni açısından olumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca ek-4'te de görüldüğü gibi Zorlu Grand Hotel kat hizmetleri personelinin kişisel hijyenine özel önem vermektedir. Otelin temizlik hizmetlerini bir bütün olarak algılayarak kişisel hijyeni sağlamayı ve enfeksiyon riskini en aza indirmeyi hedeflediği söylenebilir. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde konaklama hizmetinden istifade edenlerin hasta olduğu da düşünülürse enfeksiyon riskinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu bilgi ışığında yatak çarşafının üç günde bir değiştirilmesinin enfeksiyon riskini artırıcı bir rol üstlenebileceği söylenilebilir. Bünyesinde çamaşırhane hizmetlerini de barındıran Özel Karadeniz Hastanesinde de yatak çarşafının günlük değiştirilmesinin standart hale getirilmesi gerekmektedir.

Her üç kurumda kirli çamaşırların ayrıştırılmasında özel araçlar veya poşetler kullanılmaktadır.

Zorlu Grand Hotel tarafından uygulanan merkezi havalandırma sistemi, müşterilerin sıcak veya soğuk havalarda camı açmadan odayı havalandırabilmesini, hava akımından, sığağa bağlı olarak odaya girebilecek haşarattan olumsuz etkilenmeyeceği şeklinde değerlendirebiliriz. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde ve Özel Karadeniz Hastanesinde kat hizmetleri çerçevesinde merkezi bir havalandırmanın olmayışı, camların açılması suretiyle gerçekleştirilen havalandırma esnasında oluşabilecek hava akımının, konaklayanları olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Ayrıca yaz mevsiminde kontrolsüz açılacak camlardan içeri giren haşarat, enfeksiyon riskini arttırabileceği ve hastaları rahatsız edebileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Zorlu Grand Hotel ile Özel Karadeniz Hastanesinde odalar temizlendikten sonra sprey sıkılmaktadır. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde oda temizliğinden sonra sprey sıkılmasına yönelik uygulama yoktur.

Zorlu Grand Hotel'de kat koridorlarının ergonomik yapısı ile kullanılan dekorasyon malzemelerinin huzurlu bir ortam sağladığı, ayrıca ses izolasyonu sağlayan cam ve duvarların

gürültü düzeyini önlediği söylenebilir. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde hastaların huzurlu ve gürültüsüz bir ortamda konaklamaları için kullanılan malzemelerin zaman içindeki yıpranmasına bağlı olarak çıkarabilecekleri sesler tamir veya değiştirilme suretiyle giderilmeye çalışılmaktadır. Ziyaret saatlerinde ve havalandırma esnasında camların açılması odaların gürültülük düzeyini artırıcı bir olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Özel Karadeniz Hastanesindeki bütün hasta odalarının camları panjur sistemi ile donatılmıştır. Böylelikle dışardan gelebilecek sesler engellenmeye çalışılmıştır.

Zorlu Grand Hotel'de sürdürülen günlük, haftalık ve mevsimlik temizliklerde belli standartların oluştuğu söylenebilir. Günlük, haftalık ve mevsimlik olmak üzere nitelendirilen periyodik temizlikler Özel Karadeniz Hastanesinde de uygulanmaktadır. SSK Trabzon Bölge Hastanesinde günlük temizlik talimatlar doğrultusunda yapılmaya çalışılmakta iken haftalık ve mevsimlik temizlik periyodik olarak yoktur.

Her üç kurumda da alternatifli aydınlatma sistemi uygulanmakta, kimyasal solisyonlu temizlikten sonra durulama yapılmaktadır.

Kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili hizmet ve uygulamalar karşılaştırıldığında, Zorlu Grand Hotel'de gerçekleştirilen 11 kriterden 4 tanesinin SSK Trabzon Bölge Hastanesinde, aynı kriterlerden 8 tanesinin de Özel Karadeniz Hastanesinde uygulanmakta olduğu Tablo-10'da görülmektedir. Organizasyon yapısı ile ilgili kriterlerde oldukça eksik görülen Özel Karadeniz Hastanesi, kat hizmetlerinin işletilmesi hususunda SSK Trabzon Bölge Hastanesine göre daha ileridir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Benchmarking işletme içi eksikliklerin giderilmesi ve yeni stratejilerin geliştirilmesi ile rekabetçi ortamda kendini ispatlamaya ve hızla değişen koşullara başarıyla uyum sağlamaya çalışan işletmecilerin giderek tercih ettikleri yönetsel bir araçtır.

İşletme yönetimleri pazardaki mevcut durumunu, yüksek nitelikli kriterlere sahip olan işletmelerin pozisyonlarına göre kıyaslaması, gelecekle ilgili neler yapılabileceğine yönelik çabalarını ortaya koyabilmesi bakımından önemlidir.

Benchmarking sektördeki rakip firmalarla yapılabileceği gibi, sektör dışında benzer süreçlere sahip olan işletmeler arasında da gerçekleştirilebilecek bir yöntemdir.

Benchmarking değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan şirketlerin değişimi takip etmeleri ve kendilerinden daha güçlü işletmelerin uygulamalarını gözledikleri bir yöntem olarak toplam kalite yönetimi metotları ile süreçlerini destekleyen ve sürekliliği olan bir yönetsel yaklaşımdır.

Benchmarking;

- En iyi uygulamaların şirkete uyarlanması ile yüksek karlılık ve performansa ulaşmak,
- Şirkette verimlilik artışına, satış rakamlarında yükselmeye, düşük maliyet değerlerine ulaşmak için kullanılabilir.

Şirketi daha iyi tanımak, değişiklik ve yeniliklere açık olmak için işletmelerin kendi bünyelerine uygun olan benchmarking tekniğini kullanmaları önerilebilir.

Birincil önceliği sağlık hizmeti sunumu olan ancak müşterilerinin konaklama ihtiyacını da karşılayan ISO 9001 Kalite Belgesine sahip SSK Trabzon Bölge Hastanesi ile özel sağlık işletmeciliği alanında Trabzon'da 17 senelik mazisi ile hizmetlerine devam eden Özel Karadeniz Hastanesinin kat hizmetleri faaliyetleri içerisindeki temizlik, dekorasyon, personel yönetimi ile ilgili çalışmalarını fonksiyonel benchmarking yöntemi

kullanılarak, Zorlu Grand Hotel'de yürütülmekte olan kat hizmetleri ile karşılaştırmaya çalıştık.

Zorlu Grand Hotel nitelik ve hizmet kalitesine yatkınlığı açısından 5 yıldızlı olmasının gerektirdiği standartları barındırmakta ve uygulamaktadır.

Yapmış olduğumuz mülakat ve gözlemler neticesinde SSK Trabzon Bölge Hastanesi ile Özel Karadeniz Hastanesine iki ana başlık altında önerilerde bulunabiliriz.

a-Organizasyon yapısı ile ilgili olarak;

- İdari organizasyona bağlı müstakil bir kat hizmetleri departmanının oluşturulması,
- Kat hizmetleri yönetiminin bu alan ile ilgili eğitim almış personele devredilmesi yada mevcut personelin kat hizmetleri ile ilgili eğitim kurslarına katılmalarının sağlanması,
- Özel Karadeniz Hastanesinde matriks organizasyonun işletilebilmesi için idari organizasyonun kurulması,
- SSK Trabzon Bölge Hastanesi kat hizmetleri personelinin görev ve sorumluluklarına ait prosedürleri detaylandırmalı, Özel Karadeniz Hastanesi ise personelin görev ve sorumluluklarına ait prosedürler oluşturması,
- SSK Trabzon Bölge Hastanesinde çalışan kat hizmetleri personeline, kat hizmetleri faaliyetleri ile ilgili uygulamalı eğitim verilmesi, Özel Karadeniz Hastanesi kat hizmetleri personeline ise hazırlanacak hizmet içi eğitim programları ile düzenli olarak teorik ve uygulamalı eğitim verilmesi organizasyonunun daha sağlıklı işletilebilmesi için önerilebilir.

b-Kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili olarak;

- SSK Trabzon Bölge Hastanesinde enfeksiyon riskini azaltacağı ve müşteri hijyenini sağlayacağı düşüncesi ile yatak çarşaflarının değiştirilme sıklığının üç günden bir güne indirilmesi, her oda için ayrı temizleme sularının hazırlanması, Özel Karadeniz Hastanesinde de yatak çarşaflarının değiştirilmesinin bir günlük periyotlarla standart hale getirilmesi,

- Doğal havalandırmadan kaynaklı hava sirkülasyonunun hastalar ve çalışan personeli olumsuz etkileyebileceği düşüncesi ile merkezi havalandırma sisteminin oluşturulması,
- Kat hizmetleri personelinin hijyen kurallarına uymalarına ilişkin detaylı bir prosedür hazırlanması ve işletilmesi,
- SSK Trabzon Bölge Hastanesinde odalardaki dekorasyon malzemelerinin koruyucu temizlik yöntemlerine bağlı kalınarak temizlenmesi ve böylece deformasyonun geciktirilmesi,
- Kat hizmetleri personelinin daha etkin ve verimli çalıştırılabilmesi için kurum yapısına uygun çeşitli önlemlerin alınması, kat hizmetlerinin işleyişi ile ilgili değişimlerin izlenebilmesi ve yatan hastalarla birlikte potansiyel müşterilerin gözünde de hastane imajının artırılması açısından önerilebilir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

a.Kitaplar

AK Bilal: Hastane Yöneticiliği, Özkan Yayınları, Ankara, 1990

AK Bilal: Hastanelerde Ev İdaresi Hizmetleri, Paksil Yayınları, Ankara, 1998

AKAR Çetin: Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Songür Yayınları, Ankara, 2002

AKKAYA Gülten: Otellerde Ev İdaresi Hizmetlerinin Yürütülmesinden Sorumlu Yönetici ve Personelin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi, H.Ü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002

AKOĞLAN Meryem: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Eskişehir, 1997

ALPUGAN Oktay: Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeleri, Hastane İşletmeciliği, Seçme Yazılar, Der: Hikmet Seçim, A.Ü Yayınları, Eskişehir, 1995

BEDÜK Ayhan: Benchmarking, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

BERGMAN Bo.

KLEFSJÖ Berg: Quality From Customer Needs To Customer, McGraw Hill, Book Company, London, 1994

BURKE J. Charles: "10 Steps To Best Practices Benchmarking" Quality Digest, 1996

ÇETİNER Ertuğrul: Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Tutibay Yayınları, Ankara, 1995

ÇOLAK Metin: Kıyaslama(Benchmarking) Tüsiad-Kalder 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı, İstanbul 1996

EFİL İsmail: İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Alfa Basın Yayım Dağıtım, Ekim 1999,

ENGİZ Oğuz: Sağlık Hizmetlerinde 'Hasta Odaklı' Kalite Gelişim Modeli, Memnuniyet Ölçüm Anketleri, TKY Prensiplerinin Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları, Editör: Mithat Çoruh, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 2002

EROL Arzu: Organizasyonel Öğrenmede Yeni Bir Yaklaşım: BENCHMARKİNG, KTÜ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 1999

ERTÜRK Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

FİŞEK H. Nusret: Halk Sağlığı, Ankara 1985

HARRINGTON H.James: High Performance Benchmarking Steps To Success, New York, 1995

İNAL Serap, MUMCULAR Nilüfer: Kat Hizmetleri Organizasyonu ve Temizlik Hizmetleri TC Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1995

İNAL Serap, MUMCULAR Nilüfer: Kat Hizmetleri, TC Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1996

KAVUNCUBAŞI Şahin: Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000

KELEŞ Musa: Müşteri Tatmini Konusunda Benchmarking ve Bir Alan Araştırması, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997

KALDER: Başkalarından Öğrenmek, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997

KALDER: Kıyaslama (Benchmarking), Kalder Yayınları, İstanbul 2000

KOÇEL Tamer: İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 1998

KOZAK A.Meryem: Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Detay Yayınları, Ankara, 2001

KOZAK A. Meryem.

YILDIZ Emine: Temizlik Ürünlerinin Kullanımı ve Denetimi, Detay Yayınları, Ankara, 2002

KOZAK Nazmi: Otel İşletmeciliği, Detay Yayınları, Ankara, 2002

MİLLER G. Jeffrey: Amold de Meyer Jinichiro Nakane, Benchmarking Global Manufacturing, Business One Irwin, Homewood, Illions, 1992

MORTON Kemal, Sağlık Ekonomisi ve Yönetimi, Ankara, 1984

NEMLİOĞLU Samim: Benchmarking(Kıyaslama) Arçelik Yayınları, İstanbul, 1995

OLALI Hasan ve KORZAY Meral: Otel İşletmeciliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1993

OLALI Hasan ve KORZAY Meral: Otel İşletmeciliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1989

OTED: Housekeeping Yönetimi, İstanbul, 1999

ÖZKAN Celalettin: T.C Turizm Bakanlığı Kat Hizmetleri Öğretmen El Kitabı, Ankara, 1993

PEKDEMİR Işık: "Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme", ARC Yayınları 8, İstanbul, 2000

SEVİN H. Dilek: Hastane İşletmelerinde Otelcilik Hizmetleri, Ankara, 1998

SEZGİN Orhan Mesut: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002

SÖNMEZ Ayşe: Kat Hizmetleri, Emel Matbaacılık, Ankara, 1988

ÜRAL Pınar: Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir 1999

Makaleler

KAL Zuhâl: "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara 1993, s.102

ATA G. Okutan: "Benchmarking Kitapları Neleri Anlatmaz?", **Önce Kalite Dergisi**, yıl:4, sayı:15, Nisan 1996, s.31-32

BÜYÜKOZAN Gülçin: "Performans Sistemi ve Benchmarking Prosesi ile Performans Artırımı", **Yöneylem Araştırmaları**, 1996

ZİYAL Nurtaç (Der): "Benchmarking", **Capital Guide**, İstanbul, Ekim 1997

LANDRY Peter: "Benchmarking Strategy", **Executive Excellence**, Vol:10, ıss:6, June 1993, s.8-9

MAVIŞ Fermani: "Otel İşletmelerinde Örnek Edinme (Benchmarking)", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, sayı:1, 1998, s.218

ODABAŞI Yavuz: "Pazarlama Yönetiminde Kıyaslama Uygulamaları", **Dünya Gazetesi**, 7 Aralık 1995

ONAY İrfan: "Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yönetimi (Benchmarking)", **Önce Kalite Dergisi**, sayı:5, Ekim 1993, s.23

ÖZGEN Hüseyin.

ÖLÇER Ferit: "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Ağustos 1998, s.61

RANSLEY L. Derek: "Training Managers To Benchmark", **Planning Review**, Vol:21, January-February 1993, s.33

AYIN Ş.Kudret: "Sağlık İşletmelerinin Verimliliğinin Arttırılmasında Maliyetlerin Önemi",
Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 2.Verimlilik Kongresi, Ankara, 1994

HETTY Y.K: "Aiming High, Competitive Benchmarking For Superior, Performance", Long
Range Planning, Vol: 26 February 1993, s.40

OYSAL Muzaffer: "Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı", Verimlilik Dergisi, MPM
ayınları 486, 1993

ÜMER Sumru: "Toplam Kalite Yönetimine Giriş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen
Faktörler", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Sayısı, MPM Yayınları,
Ankara, 1993, s.42

www.apqc.org.September. 2000,s.1

www.benchmarkingplus.com.au May 2001

www.benchmarkingplus.com.su./nuts @bolds .htm.march 2000,s.7-8

www.benchnet.com.september.2000

www.prore.searchgroup.com/articles

ILDIZ Gültekin.

ANDIÇ Kadir: "Benchmarking'le Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu",
Siyaset ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, s.256

AİRİ Mohammed: "Benchmarking", The TQM Magazine, 1995, s.181

c.Yönetmelikler

Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Turizm Bakanlığı, www.kultur.gov.tr/portal/turizm

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Ankara, 2002

Yiyecek İçecek ve Servis Hizmetleri Yönetmeliği, Ankara, 1995



Ek-1 : Mülakat Soruları.

MÜLAKAT SORULARI

A. KURUMU TANITICI BİLGİLER

1. Kurumun Adı:
2. Yatak Kapasitesi:
3. Personel Sayısı:
4. Yıllık Ortalama Konaklayan Müşteri/Hasta Sayısı:

B. ORGANİZASYON YAPISI İLE İLGİLİ OLANLAR

1. Kat hizmetleri bölümünün örgüt yapısı nasıldır?
2. Kat hizmetleri departmanı amirinin öğrenim durumu nedir? Kat hizmetleri ile ilgili bir unvanı var mıdır?
3. Mevcut örgütlenme şekli kat hizmetlerinin sağlıklı işlemlerini sağlıyor mu?
4. Kat hizmetleri yönetiminde matrix organizasyon uygulanmakta mıdır?
5. Kat hizmetleri departmanı ile ilgili hizmet içi kurslar yapılıyor mu? Hizmet içi eğitim kursları hangi sıklıkta ve hangi konularda yoğunlaşmaktadır.
6. Kat hizmetlerinin yürütülmesine yönelik kurumunuz tarafından uygulanan herhangi bir yönerge veya prosedür mevcut müdür?
7. Kurumunuzda kat hizmetleri departmanının uygulamaları çeşitli yöntemler kullanılarak müşterilerle paylaşılıyor mu?
8. Kat hizmetleri departmanı kapsamında müşterinin dilek ve şikayetlerini iletebileceği bir bölüm oluşturulmuş mu?
9. Kat hizmetleri faaliyetlerinin işletme içindeki yeri, çalışanların görev ve sorumlulukları ile yetkileri yazılı olarak tespit edilmiş midir?

C. ORGANİZASYONUN İŞLEYİŞİ İLE İLGİLİ OLANLAR

1. Yatak çarşafı ne sıklıkla değiştirilmektedir? Çarşafın değiştirilmesi esnasında enfeksiyonu önleyici yöntemler kullanılmakta mıdır?
2. Kirli çarşafın ayrıştırılmasında özel araçlar veya poşetler kullanılmakta mıdır?
3. Oda havalandırmalarında hangi yöntem kullanılmaktadır?
4. Odaların gürültüsüz ve huzurlu olması için ne tür çalışmalar, önlemler alınmıştır?
5. Kötü kokuların önlenmesi amacıyla neler yapılmaktadır?
6. Temizlik maddelerinin kullanma yerleri ve miktarlarına ilişkin herhangi bir prosedür mevcut mu? Takibini ne şekilde yapmaktasınız?
7. Odaların ve dekorasyon malzemelerinin temizliği hangi sıklıkta yapılmaktadır?
8. Odalarınızda alternatifli aydınlatma sistemi uygulanmakta mıdır?
9. Yüzey temizliğinde temizlik maddeleri kullanılarak yapılan temizleme işleminden sonra durulama yapılıyor mu?

Ek-2:Zorlu Grand Hotel'de Sürdürülen Oda Temizliği Prosedürü

MİSAFİR ODA TEMİZLİĞİ (GUEST ROOM CLEANING)

Oda kapısına iki kez vur ! (Anahtar kullanma)

Nasıl ? İşaret parmağının boğumuyla kapıyı iki kez tıklat. Ses ne çok yüksek ne de çok kısık olmamalı.

Neden ? Herhangi bir yabancı maddeyle kapıya vurduğumuzda ses anşılmayabilir. Kapı üzerinde zamanla zedelenme olabilir.

Bir dakika kadar bekle !

Nasıl ? 20'ye kadar say.

Neden ? Misafire süre ver. Uyuyor olabilir, giyiniyor olabilir, banyoda veya tuvalette olabilir.

Yavaşça, kibar şekilde kapıyı aç ve nazik bir şekilde 'Günaydın, İyi günler By... , Byn... Housekeeping'de !

Nasıl ? Elinizdeki günlük raporda misafirin soyadları yazmaktadır.

Neden ? Hizmet sektörünün temeli insanları memnun etmektir. Kişilere isimleriyle hitap ettiğinizde daha mutlu olurlar.

Asla !!! Korkup, çekinip hiç bir şey söylemeden odadan dışarıya çıkma, kaçma. Misafiri gereksiz yere tedirgin edersen ve şikayet konusu olur.

Oda girişindeki ana elektirik kumanda düğmesini aç !

Neden ? Odanın perdeleri kapalı olabilir. Banyo her zaman için elektirik ışığıyla aydınlatılır. Oda temizliği sırasında lambaların ve elektirik ile çalışan eşyaların tam olarak çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için.

Odanın perde ve tüllerini aç. Pencereyi açıp havalandır!

Neden ? Oda gün ışığı ile aydınlatılsın. Oda güneş ışığı alsın. Ağır kokulardan ve olası rutubetten korusun. Cam içlerini temizliği yapılsın.

Dikkat !!! Misafir kalan odalarda bazı misafirler sürekli tüllerini açık bırakmaktan veya havalandırmayı çalıştırmayıp camı açık tutarlar. Odaya girdiğinde yukarıdaki farklılıklar dikkatini çekerse, oda da temizlik işin bittiğinde aynı konumda bırak.

Yiyecek& içecek boşları varsa dışarıya çıkar ve servis alanına götür!

Nasıl ? Eğer dolu bardaklar varsa taşıma esnasında devrilip, etrafı kirletmemesi için lavaboya boşalt ve tepsiye düzenli koy. Tepsinin üzerinde, odaya ait bardak, kül tablası vs. varsa kaldır ve odada kalmasını sağla.

Neden ? temizlik ve düzenleme esnasında çalışma alanında gereksiz fazlalık yapmaması için. Housekeeping'e ait senin sorumluluğundaki oda malzemelerine sahip çıkabilmen için.

Ek-2' nin devamı

Oda da çöpleri topla ve çöp kovalarını boşalt !

Nasıl ? Odada masa, sehpa, yerde bulunan iri taneli çöpleri topla. Çöp kovalarını boşalt.

- Kül tablalarını boşalt. Yıkamak için lavabo içine bırak ve içine su doldur.
- Kullanılmış kirli bardakları temizleriyle değiştir.
- Kirli linenları toparla ve kat arabadaki kirli linen yerine at (trolley'e).

Temiz linenları yanına al.

Nasıl ? Kirli yatak takımlarını kontrol ederek topla. Havluları topla. Aşırı lekeli veya yırtık , soluk var ise düğüm atarak kirli torbasına at.

Neden ? Misafire ait eşyalar (iç çamaşırı, gecelik, gözlük, küpe, çocuk oyuncuğu) veya oda eşyası (tv kumanda vs) çarşaf takımlarıyla birlikte dikkatsizlik sonucu Laundry'de ayrımı yapan arkadaşlarımızı uyarmak böylece ayrı işleme sokmasını sağlamak için.

- **Yerde (varsa) yatak takımlarına ait eşyaları yerden kaldırıp sandalye veya koltuk üzerine koy. Yerde ayakkabıyla gezildiği için yatarken kullandığımız eşyaların yer ile (pislik, mikrop...) ilişkisini kesmek için kaldırıyoruz.**

- Yatakları yap !

Nasıl ? Yatak koruyucuyu kontrol et. Gerekiyorsa değiştir. Çarşafı ser ve kenarını yatak arasına sıkıştır. Yorganı hazırla ve nevresimi geçir. Yastıkları kontrol et ve yastık kılıfını geçir. Yatak örtüsünün katlarını sırayla açarak-ser.

- **Misafir eşyalarını düzenle. Yerde duran misafir eşyalarını koltuk üzerine koy !**

Nasıl ? Yerde giysi varsa katlayarak sandalye üzerine koy. Gecelik ve pijamaları yatak üzerine koy. Terlik ve ayakkabıları eşleyerek düzenli, uygun bir yere koy.

- Banyoyu temizle !

Nasıl ? Klozetin sifonuna bas, dezenfektanı klozete sık. Küvet ve lavaboya su tutarak kirini akıt. Temizleyici maddeyi kirli yüzeye sık ve scotch brite ile ovalayarak temizle.

Asla !!! Temizlik maddesini scotch brite'a sıkma. (Etkileyici özelliği azalır). Su ile durulayıp, suyun süzülmesini bekle. Kurutma havlusu ile kurula. Banyo metalleri parlat. Klozet fırçasıyla klozeti fırçala, sifona bas ve klozet beziyle; etrafını, kapaklarını kurularak kapat.

Asla !!! Klozet fırçası, klozet kurulama bezlerini diğeri ile karıştırma. Ayrı yere koy. Banyo telefonunun, kurutma makinesi, yerleri sil. Eksikleri; banyo havlusu, buklet malzemesi vs... tamamla. Banyo yerini banyo beziyle sil.

Ek-2' nin devamı

Not : Banyoda kullanılan bezlerin farklı renkte olması, çalışanların eğitimleri ve bezleri kullanım açısından kolaylık sağlar. Banyo metalleri mutlaka parlatılmalı. Aksi halde metaller kararmakta ve su izi metalde kuruyarak iz bırakmaktadır.

Tüm mobilya ve eşyaların tozlarını al (gardrop dahil). Parmak izi ve leke kalmadığından emin ol. Pencere önlerinin ve süpürgeliklerin tozunu al.

Eğer herhangi bir leke, yırtık olan eşya varsa, arızalı eşya varsa, şefine rapor et.

Ek-3: SSK Bölge Hastanesinde Gerçekleştirilen Kat Hizmetleri Prosedürü

23 : 00 – 07:00 personelinden servisi teslim alınız.

Hemşirenin verdiği görevleri sorumluluklarınız çerçevesinde uygulayınız.

Hasta odalarının pencerelerini açınız , perdelerini düzeltiniz.

Saat 07:30 da refakatçileri bekleme salonuna gönderiniz.

Her hastanın yatak takımlarını 3 günde bir , kirlendiği (kanlı , lekeli , v.b.) tespit edilen yatak takımlarını anında değiştiriniz.

Hastaların yatak takımlarını düzeltiniz.

Kirli çamaşırları turuncu poşete , enfekte çamaşırları sarı poşete koyarak ağızlarını bağlayınız.

Kirli yatak takımlarını sayarak çamaşır zimmet defterine kayıt ediniz. Çamaşırhanedeki personele imza karşılığı veriniz. Sayarak imza karşılığı alınız.

Yatak takımlarının azalması durumunda servis sorumlu hemşiresine bildiriniz.

-) Taburcu işlemi sonrası yatakların yönünü mutlaka değiştiriniz.
-) Hasta etajerlerini servis sorumlu hemşiresi gözetiminde kontrol ederek yiyecek maddelerinin bulundurulmamasını sağlayınız.
-) Has.alardan tetkik için alınan materyali ilgili laboratuara götürünüz. Tetkik sonuçlarını laboratuardan alıp servis hemşiresine teslim ediniz.
-) Ameliyat olacak hastalara bonesini ve ameliyat gömleğini veriniz.
-) Ameliyathaneye gidecek ve ameliyattan gelen hastaları usulüne uygun olarak naklediniz.
-) Saat 14:00 da ziyaretçileri çıkartınız. Odaları dolaşarak yatak , etajer ve perdeleri düzeltiniz.
-) Biopsi materyallerini imza karşılığında ilgili bölüme teslim ediniz.
-) Serviste kullanılan tüm malzemelere sahip çıkınız, hemşireden izinsiz diğer servislere vermeyiniz , herhangi bir uygunsuzlukta servis hemşiresi veya sorumlu hemşireyi haberdar ediniz.
-) İhtiyaç halinde hastalara , sürgü , ördek , böbrek küveti veriniz.
-) Yürüyemeyen hastaların sedye veya tekerlekli sandalye ile ilgili bölüme naklini sağlayınız.
-) Taburcu hastaların sedye veya tekerlekli sandalye ihtiyacı durumunda hasta yakınından kimlik alınız. Geri getirdiğinde kimliğini iade ediniz.
-) Hasta ilaç tabelalarını servis eczanesine götürerek , hazırlanan ilaçları hemşire nezaretinde alınız.
-) Serviste gördüğünüz herhangi bir arızayı sorumlu hemşireye bildiriniz.
-) Serviste ölü vuku bulduğunda hemşireden aldığınız talimat doğrultusunda ölüyü morga götürünüz.
-) Kılık kıyafetinizin kurallara uygun ve temiz olmasına özen gösteriniz.
-) Görev yerinizi izinsiz terk etmeyiniz.
-) Hastanenin kalite politikası doğrultusunda çalışınız.

Ek-3'ün devamı

- 07 : 00 – 15 : 00 personelinden servisi teslim alınız.
Hemşirenin verdiği görevleri yetki ve sorumluluklarınız çerçevesinde uygulayınız.
Ameliyat önlüğü ve yatak takımlarını sayarak teslim alınız.
Laboratuarlardan aldığınız tahlil sonuçlarını servis hemşiresine teslim ediniz.
Taburcu olan hastaların yatak takımlarını değiştiriniz.
Serviste kullanılan tüm malzemelere sahip çıkınız. Herhangi bir uygunsuzlukta nöbetçi hemşire veya sorumlu hemşireyi haberdar ediniz.
İhtiyaç halinde hastalara sürgü , ördek , böbrek küveti veriniz.
Eczaneye gönderilen kontrol vizite tabelalarının ilaçlarını servis eczanesinden alarak servis hemşiresine teslim ediniz.
Serviste ölü vuku bulunduğunda hemşireden aldığınız talimat doğrultusunda ölüyü morga götürünüz.
Yürüyemeyen hastaların sedye veya tekerlekli sandalye ile ilgili bölüme naklini sağlayınız.
Ziyaret bitiminde ziyaretçileri çıkarınız.
Servis koridoru , hemşire odası , utiliteyi paspas yapınız. Ütilite dolapları ve bankoyu siliniz.
Ameliyat olacak ameliyat bölgesi traşını yapınız.
Akşam yemeğinden sonra balkon kapısını açarak servisi havalandırınız. Diğer saatlerde kapalı tutunuz.
Tüm sedyelerin temizliğini yapınız.
Yemek sonrası yemek masalarını siliniz .
Servisin malzemelerini nöbetçi hemşireden habersiz diğer servislere vermeyiniz.
Tekerlekli sandalye veya sedye ihtiyacı durumunda hasta yakınından kimlik alınız. Geri getirdiğinde kimliği iade ediniz.
Gördüğünüz arızayı nöbetçi hemşireye bildiriniz.
Kılık kıyafetinizin kurallara uygun ve temiz olmasına dikkat ediniz.
Görev yerinizi izinsiz terketmeyiniz.
Hastanenin kalite politikası doğrultusunda çalışınız.

Ek-3'ün devamı

15 : 00 – 23 : 00 personelinden servisi teslim alınız.

Hemşirenin verdiği görevleri yetki ve sorumluluklarınız çerçevesinde uygulayınız.

Ameliyat önlüğü ve yatak takımlarını sayarak teslim alınız.

Acil istenen tetkikler için alınan materyalleri ilgili laboratuara götürerek sonuçları sorumlu hemşirenize teslim ediniz.

İhtiyaç halinde hastalara sürgü , ördek ve böbrek küveti veriniz.

Yapılan kontrol vizitleri servis eczanesine götürerek verilen ilaçları alıp , servis hemşiresine teslim ediniz.

Serviste ölü vuku bulduğunda hemşirenin direktifi doğrultusunda ölüyü morga götürünüz. .

Ameliyat olacak hastalara bonesini ve ameliyat gömleğini veriniz.

Servis malzeme deposunu düzenli tutunuz.

Banko , ütilite dolapları , buzdolabı , ütilite ve hemşire odasının temizliğini yapınız.

Tuvaletleri ve duvarlarını , kapılarını , temizleyiniz ,

İhtiyaç duyulduğunda yatak takımlarını değiştiriniz.

Serviste kullanılan tüm malzemelere sahip çıkınız, hemşireden izinsiz diğer servislere vermeyiniz
Herhangi bir uygunsuzlukta nöbetçi hemşireyi haberdar ediniz.

Yürüyemeyen hastaların sedye veya tekerlekli sandalye ile ilgili bölüme naklini sağlayınız.

Serviste gördüğünüz herhangi bir arızayı nöbetçi hemşireye bildirin.

Kullanılan cihazları temizledikten sonra kullanıma hazır olarak yerine koyunuz.

Kılık ve kıyafetinizin kurallara uygun ve temiz olmasına özen gösteriniz.

Hastanenin kalite politikası doğrultusunda çalışınız.

Görev yerinizi izinsiz terketmeyiniz.

Ek-4: Zorlu Grand Hotel'de Çalıştırılan Kat Hizmetleri Personelinin Dış Görüntüsü İle İlgili Prosedür

İŞ GÖRÜNTÜMÜZ

- Her gün duş alın,
- Deodorant kullanın, iç çamşırlarınızı her gün değiştirin,
- Ellerinizi sık sık yıkayın,
- Eldiven kullanın,
- Aşırı makyaj yapmayın,
- Keskin kokulu parfüm kullanmayın,
- Abartılı mücevharat takmayın,
- Tırnaklarınızı kısa ve temiz tutun.
(Uzun tırnaklar bakteriler için uygun yerlerdir)
- Ağız bakımına önem verin, dişlerinizi fırçalamayı ihmal etmeyin.
- Vücudunuzdaki yar ve sıyrıkları bandajlı tutun,
- Saçlarınızın daima taralı, düzgün olmasına özen gösterin,
uzunsa arkadan toplayın,
- Üniformalarınızı her gün değiştirin,
- Üniformalarınızı temiz ve ütülü olarak kullanın,
- Soğuk algınlığınız varsa kağıt mendil kullanın ve
Her kullanımdan sonra çöpe atın,
- Mutlaka çorap giyin,
- Ayakkabılarınız rahat, boyalı ve temiz olmalıdır.

ÖZGEÇMİŞ

Murat KARATAŞ, 10.12.1974 yılında Trabzon'da doğdu. İlk orta ve lise öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 1992 yılında girdiği Hacetepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksek Okulundan 1996 yılında mezun oldu. Orta düzeyde İngilizce bilir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

