

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
DENİZLİ MESLEK YÜKSEKOKULU**

---

**9.ULUSAL ERGONOMİ KONGRESİ  
•BİLDİRİLER•**

**16-18 EKİM 2003**

---

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ KONGRE MERKEZİ  
KINIKLI KAMPUSU – DENİZLİ**

**ONURSAL BAŐKAN**  
Prof.Dr.Hasan KAZDAĐLI  
Pamukkale Üniversitesi Rektörü

**DÜZENLEME KURULU BAŐKANI**  
Prof.Dr.Velittin KALINKARA  
Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu

**BİLİM KURULU**  
Dr.Necmettin ERKAN  
Prof.Dr.Ahmet Fahri ÖZOK (İTÜ)  
Prof.Dr.Alaettin SABANCI (ÇÜ)  
Prof.Dr.Canan ÇİLİNGİR (ODTÜ)  
Prof.Dr.Emine GÖNEN (AÜ)  
Prof.Dr.Mustafa Yaşar TİNAR (DEÜ)  
Prof.Dr.Velittin KALINKARA (PAÜ)  
Uzman Gülten İNCİR (MPM)

**DÜZENLEME KURULU**  
Doç.Dr.Uğur CAVLAK  
Doç.Dr.Esat ADIGÜZEL  
Yrd.Doç.Dr. Müyesser ERDEM  
Yrd.Doç.Dr.Nuray Selma ÖZDİPÇİNER  
Yrd.Doç.Dr. Halil SAVAŞ  
Öğr.Gör.Muhammet SOYDAŐ  
Öğr.Gör.Seher CEYLAN

## BİLDİRİLER\*

Sayfa

- Orman işçiliğinde iş kazaları üzerine bir değerlendirme.** *Prof.Dr.H.H. Acar \* M.Eker \* H.Eroğlu – Karadeniz Teknik Üniversitesi* 1
- Ülkemizde ormancılık çalışmaları için yeni bir teknoloji: Tekray tekniği.** *Prof.Dr. H.Acar \* Ö.Topalak \* Yrd.Doç.Dr.K.Üçüncü - Karadeniz Teknik Üniversitesi* 8
- Ankara'da yetişkin kadın ve erkeklerin bazı antropometrik ölçüleri.** *Prof.Dr. G.Akın, B.K.Özer ve T.Gültekin – Ankara Üniversitesi* 16
- Sosyal güvenlik iş güvenliği ilişkisinin ergonomi bakımından önemi.** *Prof.Dr. A.Ayhan – Muğla Üniversitesi* 24
- Web tasarımında ergonomi ve pazarlama faaliyetleri ilişkisi (Sanal mağazalarda bir uygulama).** *Yrd.Doç.Dr.S.Barutçu \* Yrd.Doç.Dr.N.S. Özdişçiner - Pamukkale Üniversitesi* 32
- İş-işgören uyumu açısından kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi: Bir uygulama.** *Yrd.Doç.Dr.E.Barutçu \* Yrd.Doç.Dr.Ş.Öktem – Pamukkale Üniversitesi* 41
- Konforlu çorap mamulleri tasarımı için antropometrik bir araştırma.** *Doç.Dr. M.Cahanğirova – Azerbaycan Teknik Üniversitesi* 49
- Kamu kesiminde ekran önü çalışması koşulları.** *Yrd.Doç.Dr.T. Demirbilek \* Doç.Dr.M.V.Pazarlıoğlu- Dokuz Eylül Üniversitesi* 57
- Genç işçilerin vücut boyutlarında çalışma geçmişine bağlı olarak meydana gelen değişimler.** *Prof.Dr.İ.Duyar – Ankara Üniversitesi* 66
- Mobilya endüstrisinde kullanılan önemli temel işlem makinelerinin ergonomik tasarım kriterleri açısından irdelenmesi.** *Doç.Dr.H.Efe, L. Gürleyen ve H.Ö.İmirzi - Gazi Üniversitesi* 73
- Türk imalat sektörlerindeki ergonomik yetersizliklerin topluma verdiği zararlar.** *Prof.Dr.M.N.Ercan – Dokuz Eylül Üniversitesi* 81
- Sağlık sektöründe çalışan kurum ev idaresi personelinin iş doyumunda üniformanın etkisi.** *Prof.Dr.E.Gönen \* Prof.Dr.Ö.Özgen \* Dr.E.Özmete \* A.S.Bayoğlu - Ankara Üniversitesi* 87
- Tekerlekli sandalyeye bağımlı kişilerin yaşadıkları konutta banyo kullanımına ilişkin karşılaştıkları sorunların incelenmesi.** *A.Gül \* Yrd.Doç.Dr.O.Hazer - Hacettepe Üniversitesi* 97
- Motorlu araçlar ve iş makinelerinde oturma yerlerinin (sürücü koltuklarının) tasarımı. High-Tech. koltuk sistemleri üreten bir işletmenin Ar-Ge faaliyetleri ve ergonomiye bakışı.** *Yrd.Doç.Dr. A.Gülçubuk – Celal Bayar üniversitesi* 106
- Konfeksiyon işletmelerinde verimlilik artışını etkileyen faktörlerin uygulanma düzeyleri üzerine bir araştırma.** *Yrd.Doç.Dr.M.G. Güner \* C. Ünal – Ege Üniversitesi* 114
- Çalışma ortamında yeni yerleşim düzeni: Açık ofis uygulamaları.** *Yrd.Doç.Dr. C.Gürçay \* G.T.Erdoğan – Dokuz Eylül Üniversitesi* 122

<b>Yaşam kalitesinin beyin göçü üzerine etkisi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.Ö.Işığışok, Doç.Dr. E.Işığışok * Prof.Dr.S.Aytaç - Uludağ Üniversitesi</i>	132
<b>Bornoz üretimi yapan hazır giyim işletmelerinde Eton ve Manuel üretim sistemlerinin karşılaştırmalı analizi.</b> <i>N.Kacar * B.Yalçınkaya - Pamukkale Üniversitesi</i>	144
<b>Denizli tekstil sektöründe kadın çalışanların çalışma yeri tasarımına yönelik antropometrik ölçüleri.</b> <i>Prof.Dr.V.Kalınkara * Yrd.Doç.Dr.N. Çekal * Yrd.Doç. Dr.I.Akdoğan * F.Arpacı * N.Kacar – Pamukkale Üniversitesi / Gazi Üniversitesi</i>	152
<b>Türkiye’de ve Almanya’da vardiyalı çalışan Türk işçilerinde stres ve başatma yaklaşımları.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.H.Karagüven * Ş.Berk – Marmara Üniversitesi</i>	161
<b>Adnan Menderes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu birinci sınıf öğrencileri ile Tıp Fakültesi birinci sınıf öğrencilerinin çeşitli antropometrik ölçümlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.S.Karakaş * Dr. F.A.Taşer * Yrd.Doç.Dr.P.Okıyay * Doç.Dr. H.Başaloğlu - Adnan Menderes Üniversitesi</i>	170
<b>Aydın ili ilköğretim okulları öğrencilerinde oturma yüksekliği ile boy, ağırlık ve beden kitle indeksi ilişkisi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.S.Karakaş * Yrd.Doç. Dr.P.Okıyay *F.Ergin, Ö.Önen * Prof.Dr.E.Beşer – Adnan Menderes Üniversitesi</i>	179
<b>Bilimsel çalışma ve rutin laboratuvarların ergonomisi ve laboratuvar güvenliği.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.Y.Karakoç * Prof.Dr.Ü.B.Barutçu – İnönü Üniversitesi / İstanbul Üniversitesi</i>	187
<b>İş psikolojisi açısından üretim organizasyon yapılarının simülasyon destekli değerlendirilmesi.</b> <i>Dr.H.İ.Koruca * G.Zülch – Süleyman Demirel Üniversitesi / University of Karlsruhe</i>	192
<b>Mersin ilinde çeşitli endüstrilere ait gürültü düzeylerinin işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından incelenmesi.</b> <i>Prof.Dr.H.Kumbur * H.D. Özsoy * Z. Özer - Mersin Üniversitesi</i>	200
<b>Çalışma yaşamında bireylerin yaptıkları işe ilişkin duygularının iş stres tepkileri üzerine etkisi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.E.Kuşdil * Yrd.Doç.Dr.N.Bayram * Prof.Dr.S.Aytaç * Prof.Dr.N.Bilgel - Uludağ Üniversitesi</i>	207
<b>Taşkömürü madenciliğinde iş kazalarının istatistiksel değerlendirmesi ve çevresel şartların iş kazaları üzerindeki etkisi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.G.Ofluoğlu * S.Buzkan – Zonguldak Karaelmas Üniversitesi</i>	217
<b>İnsandan insana iletişim modellerinin insan – bilgisayar iletişim modellerinde ve ekran tasarımlarındaki rolü.</b> <i>Doç.Dr.H.H.Önder – Doğu Akdeniz Üniversitesi</i>	225
<b>Yaşlı bireylere yönelik bilgisayar destekli ergonomik mutfak tasarımı.</b> <i>K.Özkaya * H.E.Çolakoğlu * A.Gül - Pamukkale Üniversitesi</i>	233
<b>İnternet kafelerin çalışma ortamlarının verimlilik ve ergonomi açısından değerlendirilmesi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.H.Savaş * M.Bayhan - Pamukkale Üniversitesi</i>	241
<b>Birey ve cinsiyet farklılıklarda beyin asimetrisi.</b> <i>Yrd.Doç.Dr.D.Süreklı –</i>	249

<b>Antropometrik yöntemlerle beslenme durumunun değerlendirilmesi. Prof.Dr. M.Sürücüoğlu * Doç.Dr.A.Ö.Özçelik – Ankara Üniversitesi</b>	259
<b>İşyerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek -Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma. Ş.Seçer * Prof.Dr.M.Y.Tınar - Dokuz Eylül Üniversitesi</b>	272
<b>Orman ürünleri endüstrisinde gürültü değerlendirmesi (Kağıt torba fabrikası örneği) . Doç.Dr.M.Tunay * K.Melemes – Zonguldak Karaelmas Üniversitesi</b>	293
<b>İstanbul’da faaliyet gösteren hazır giyim firmalarının çalışma ortamlarının ergonomi kriterlerine göre incelenmesi. Prof.Dr.Ü. Uzunçarşılı * Dr.V.Dal – Marmara Üniversitesi</b>	302
<b>Vücut ölçülerinden giysi ölçüleri elde edilmesinde matematiksel bir inceleme (Sırt genişliği ölçüsü örneği). Prof.Dr.T.Vural * B.Çileroğlu * Dr.S.Ağaç * Dr.Ş.Çivitçi * E.Çoruh - Gazi Üniversitesi</b>	310
<b>Konfeksiyon işletmelerinde kalite performansının temel göstergeleri ve analizi. Yrd.Doç.Dr.Ö.Yücel – Ege Üniversitesi</b>	317
<b>Trafik kazasına karışan sürücülerini öngören diskriminant modelinin geliştirilmesi. Yrd.Doç.Dr.İ.Yüksel * Yrd.Doç.Dr.C.Gürçay – Kırıkkale Üniversitesi / Dokuz Eylül Üniversitesi</b>	324
<b>POSTER BİLDİRİLER</b>	
<b>Hazır giyim işletmelerinde iş etüdü tekniklerinin uygulanması ve karşılaşılan sorunlar. Prof.Dr.S.Aydın * M.Arga * S.Aydinç Bölal - Gazi Üniversitesi</b>	331
<b>Hazır giyim sektöründe üretilen eteğin vücut hareketleri ile uyumunun ergonomik açıdan incelenmesi. Prof.Dr.S.Aydın * N.Gürşahbaz * S.Ö. Kahya - Gazi Üniversitesi</b>	337
<b>Mesleki teknik eğitimde atölyelerin tasarımı için makroergonomik bir model. Dr.A. Bağış – Marmara Üniversitesi</b>	344
<b>Fiziksel engelliler için mobilyada ergonomik yaklaşımlar. Dr.H.Çınar * L.Gürleyen - Gazi Üniversitesi</b>	351
<b>İlköğretim okullarında öğrencilerin uğradıkları kazalar ve bu kazalarda çevresel faktörlerin etkisi. B.Ergüder * Doç.Dr.C.Yertutan – Hacettepe Üniversitesi</b>	357
<b>Kurum mutfaklarında çalışan personelin ilk yardım bilgileri üzerine bir tasarım. H.Gümiş * Prof.Dr.I.Şimşek - Gazi Üniversitesi</b>	363
<b>Tekstil ve konfeksiyon sektöründe zaman esaslı yönetim tekniklerinin kullanılması ile proje planlama ve kontrol. Yrd.Doç.Dr. M.G.Güner * A.A.İllez – Ege Üniversitesi</b>	372
<b>Çağrı merkezleri: Çağımızın elektronik üretim bantları mı ? Yrd.Doç. Dr.C.Gürçay * B.Seçer - Dokuz Eylül Üniversitesi</b>	378
<b>Koruyucu giysilerin ergonomik açıdan değerlendirilmesi (İtfaiyeci giysileri örneği). Yrd.Doç.Dr.F.Koç * E.Koca * P.Göklüberk Özlü * B.Pamuk – Gazi Üniversitesi</b>	386

<b>Emniyet teşkilatı çevik kuvvet birimi kıyafetleri üzerine ergonomik bir tasarım.</b> <i>Yrd.Doç.Dr. S.Kuru * N.Y.Çeğindir * Yrd.Doç.Dr. H.Y.Arslan -Gazi Üniversitesi</i>	393
<b>Otel yönetiminde rekabet avantajı elde etmede bir araç: Six sigma .</b> <i>Yrd.Doç. Dr. Ş.Öktem *Dr. D.Koçoğlu – Pamukkale Üniversitesi</i>	404
<b>Çalışan çocuklarda kronik beslenme yetersizliği: Karşılaştırmalı bir inceleme.</b> <i>B.Özener * Prof.Dr.İ.Duyar -Ankara Üniversitesi</i>	409
<b>Ergonomi ilkeleri ile oluşturulan giyside çıkan sonuç: Kullanıcı konforu.</b> <i>L.Solak – Mimar Sinan Üniversitesi</i>	415
<b>Ormancılık üretim işlerinde motorlu testere ile çalışmada gürültü riski.</b> <i>Doç.Dr. M.Tunay * K.Melemmez – Zonguldak Karaelmas Üniversitesi</i>	422
<b>İş yaşamı kalitesinin değerlendirilmesi: Hazır giyim sektörü örneği.</b> <i>Prof.Dr. T.Vural * P.Göklüberk Özlü - Gazi Üniversitesi</i>	431

## **SPONSOR KURULUŞLAR**

---

\*Bildiriler “Soyadı” sırasına göre dizilmiştir.

## Otel yönetiminde rekabet avantajı elde etmede bir araç: six sigma

Yrd.Doç.Dr.Şükran ÖKTEM\*, Dr.Duygu KOÇOĞLU\*\*

\*Pamukkale Üniversitesi Denizli Meslek Yüksekokulu

\*\*Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, DENİZLİ

### Özet

*Rekabet, işletmelerin verimliliklerinde önemli olduğu için dinamik pazar ortamında rekabet araçları da önem kazanmaktadır. Düşük maliyetli rekabet avantajı elde etmede six sigma uygulamaları otel işletme yönetimlerine farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. Otel işletmeleri hizmet üreten işletmeler oldukları için six sigma uygulamalarında müşteri ve personel memnuniyeti öncelikle dikkate alınması gereken bir konudur.*

**Anahtar Kelimeler:** Six sigma, otel işletmeleri, rekabet.

### Abstract

*Competition tools are gaining importance in dynamic market area cause competition is important in companies productivity. To obtain low cost competition advantage, six sigma implementations will gain different point of view in hotel management. Because hotels are service administrations, in six sigma implementations satisfaction of customer and staff is a topic that should be taken care.*

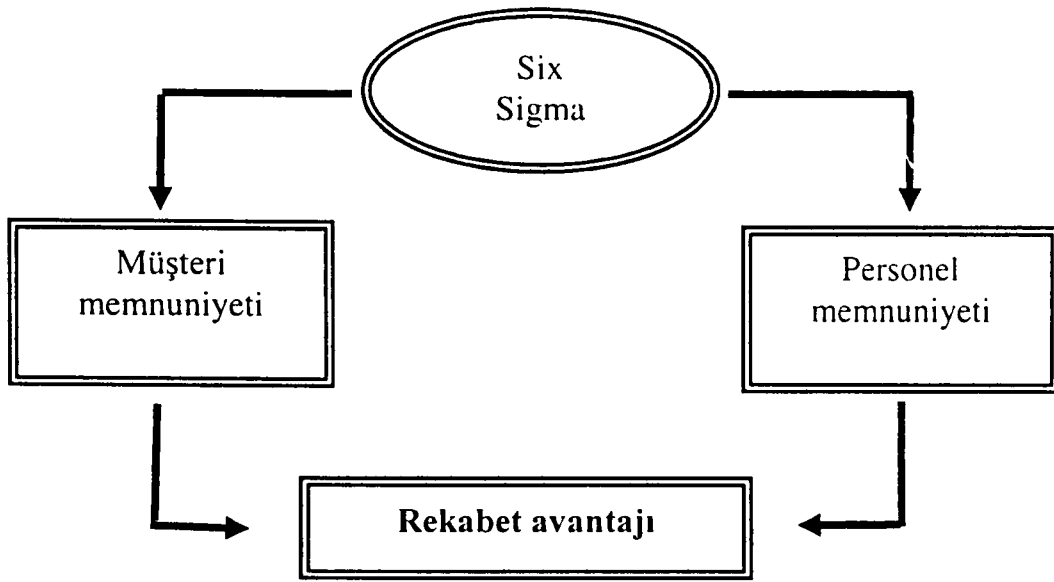
**Key Words:** Six sigma, hotel administration, competition.

### Giriş

İşletmeler, dinamik pazar koşullarında rekabet edebilmek için pazar çevresini ve çevre faktörlerinin gelişimini yakından takip etmelidir. Giderek yoğunlaşan rekabet, ortaya çıkan fırsatları değerlendiremeyen ve pazardaki eğilimleri zamanında öngöremeyen işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak tanımamaktadır. Kendisini rakiplerinden ayıran çeşitli yöntemler geliştirebilen, rakiplerinin uygulayabileceği olası stratejileri ve stratejik mücadelede verebileceği tepkileri tahmin edebilen işletmeler her zaman ayakta kalacaktır. Geniş pazar tabanında düşük maliyetli bir konum kazanma stratejisi rekabet avantajının önemli bir yoludur. Bir başka deyişle, Six Sigma sistemi uygulanarak maliyetlerin düşmesi yoluyla işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları ve gelirin yükselmesi mümkündür. Six Sigma, işletme verimliliğini etkileyebilecek kritik alanlarda sürekli gelişimi sağlayacak bir sistem yaklaşımıdır. Aynı zamanda işletmeler, temel faaliyet alanlarını müşteri gereksinimlerine göre düzenleyerek, kalitatif ve kantitatif metotlar yardımıyla, tüm işletme çalışanlarının etkin katılımını sağlayarak bu sistemi uygulayabilirler (Baş, 2002:17). 1980'li yıllarda başlayan bu uygulama Motorola Şirketinin üretim maliyetlerini düşürerek, çalışan verimliliğini geliştirerek ve ortakların kâr paylarında artış sağlayarak global bir başarı yakalamıştır (Kurgun, 2002:259). Temel olarak Motorola üst yönetimi, orta kademe yöneticilerini kendi bölümlerinin kalitesinden sorumlu tutmuşlar ve kalite güvence bölümü de orta kademe yöneticilere kalite danışmanlığı ve eğitimi sağlamışlardır. İşletmenin tüm bölümleri ve üretim süreci bir "hata olasılığı" içermekte aynı zamanda bu olasılık standart bir ölçüm birimi olarak kullanılabilir, Motorola bu hedefi bir milyon işlem basamağında hata yapma olasılığı olarak belirlemiştir. Motorola milyonda bir 3,4 hata hedefi belirleyerek 1985 yılından itibaren bu hedefi gerçekleştirmeye çalışmıştır. (Baş, 2002:14). Motorola benzeri uygulamalar General Electric şirketinde de görülmektedir.

Günümüzde çokuluslu işletmelerin çoğunda six sigma uygulamaları bulunmaktadır. İşletmelerin bu uygulamalar doğrultusunda, temelde müşteri odaklı ve sorumluluk duygusuna sahip, üretim sürecinde hata oranını azaltarak, finansal performansı geliştirerek işletme kârlılığını arttırmak ve kalite ölçümünü sağlamak gibi hedefleri vardır (Henderson vd., 2000:264-265). Müşteri odaklı olma düşüncesi aynı zamanda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve analizini de gerektirir. İşte six sigma bu temelde hareketi sağlar, aynı zamanda rekabet ile de yakından ilgilidir (Behara vd.1995:9). Bu ilişki aşağıda şekil 1'de görülmektedir.

**Şekil 1:** Rekabet ve Six Sigma İlişkisi



Six sigma'da iki farklı yöntemden söz etmek mümkündür. Bunlar; problem çözme yöntemi ve önleyici yöntem olarak adlandırılır. Problem çözme, İngilizce kısaltmalarla MAIC veya DMAIC olarak ifade edilir. Kısaca "Tanımlama/Ölçüm", "Analiz", "Gelişme", "Kontrol" olarak Türkçe'de ifade etmek mümkündür. Önleyici yöntem IDOV ise, "Kanıtlamak", "Düzenlemek", "En uygun şekil" ve "Geçerlilik" olarak ifade edilir. Her, iki yöntem de istatistik kullanımını gerektirir, ancak çok ileri yöntemler olması gerekmez, Anova gibi yöntemler yeterli olabilir (Banuelas, 2002:97).

Bu çalışmada Six Sigma uygulamasının yalnızca üretim işletmelerinde olmadığı, hizmet üreten otel işletmelerinde de uygulanabildiğini vurgulamak ve rekabet avantajı konusuna farklı bir ivme kazandırmak amaçlanmıştır. Değişkenliğin ölçüsü olan sigma üretimde hata oranını ölçerek azaltmayı hedefler, hizmet işletmelerinde ise departmanlardaki hizmet sürecindeki gecikmeleri ölçer. Bu nedenle otel işletmelerinde six sigmanın öğördüğü etkin örgütlenme biçimi önem kazanmaktadır. Bunlar "Uzman Siyah Kuşak" (MBB-Master Black Belt), "Siyah Kuşak" (BB-Black Belt) ve "Yeşil Kuşak" (GB-Green Belt) olarak adlandırılır(Kurgun, 2002:261) Bu çalışmada, Pamukkale- Karahayıtta bulunan bir otel işletmesinde personel memnuniyet anketi ve konuk memnuniyet anketi uygulanarak günlük otel aktivitelerindeki girdi maliyetlerinin düşürülmesinde dış müşteri olarak adlandırılan konukların memnuniyetlerinin, bu otel işletmesinde six sigma uygulamalarını gerçekleştirmede rol alıp alamayacağı araştırılmıştır. Konuk memnuniyetinde iç müşteri olarak adlandırılan personel memnuniyetinin oldukça önemli olduğu varsayımıyla personel memnuniyeti anketi de düzenlenmiştir.



## Materyal ve Yöntem

Otel işletmelerinde six sigma'nın uygulanabilirliğini ortaya koymak için yapılan bu çalışma, Denizli ilinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı işletme belgesi bulunan 4 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Böyle bir sınırlamayla Denizli'de dört otelin bulunduğu ve bunlardan yalnızca bir tanesinin iç ve dış turizme önemli katkısı bulunan Pamukkale-Karahayıt'ta faaliyet gösterdiği görülmüştür. Uygulama bu otelde anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Personel ve müşterilerle birebir görüşülerek iki farklı anket uygulanmıştır. Anket sorularının anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, personele 10, müşterilere 15 soru yöneltilmiştir. Personelin tamamının ankete katılmasına rağmen müşterilerin katılımı istenilen düzeyde olmamıştır. Bunun nedeni; Pamukkale -Karahayıt'ta bulunan oteller, genellikle yakın turizm çevrelerine yurt dışından paket tur programları ile gelen ve yalnızca bir veya iki gece konaklayan turistlere hizmet vermeleri ve müşterilerin ankete zaman ayırmak istememeleridir. Araştırma verileri Sosyal Bilimciler tarafından en fazla tercih edilen SPSS 11.0 programında değerlendirilmiştir.

## Bulgular

Anket sonuçlarına bakıldığında uygulama yapılan işletmedeki personelin bu işletmeden genellikle memnun olduğu görülmektedir (Tablo 1). Çalışma ortamının temizliğinden, yöneticilerle kurulan iletişimden ve çalışma saatlerinden memnuniyet ilk üç sırada yer almaktadır. Sunulan sosyal imkanlardan memnuniyet ile görev yetki ve sorumlulukların dağılımından memnuniyet diğer seçeneklere göre nispeten daha az oranda olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1:** Personel Memnuniyetinin Saptanması

PERSONEL MEMNUNİYETİ	Aritmetik Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma (Sd)
Çalışma ortamınızın temizliğinden memnunmusunuz?	2,8214	0,4756
Yöneticinizle iletişiminiz iyi midir?	2,7407	0,5944
Çalışma saatlerinden memnun musunuz?	2,5714	0,7418
Çalışma ortamınızdan memnun musunuz?	2,5714	0,5727
Personel servislerinden memnun musunuz ?	2,3704	0,8389
Personel yemeklerinden memnun musunuz?	2,2857	0,8545
İşletmenizde görevli personel için uygulanan herhangi bir hizmet içi eğitim programı var mı?	2,1786	0,9833
İşletmenizde çalışanların başarısı için gerekli motivasyon olduğuna inanıyor musunuz?	1,9643	0,8381
Sunulan sosyal imkanlardan memnun musunuz?	1,8929	0,9560
Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarından belirsizlikler var mı?	1,8889	0,9740

Müşteri anketlerine bakıldığında müşterilerin uygulama kapsamındaki otel işletmesinden memnun oldukları şeklinde bir sonuç ortaya çıkmaktadır. İşletmede verilen hizmet çeşitlerinin açık ve anlaşılır olduğu, müşteriye doğru bilgi aktarımının var olduğu, işletmenin verdiği hizmetin güven verici olduğu fikrine katılanlar çoğunluktadır. (Tablo 2). Müşteriler, verilen hizmet çeşitliliği, siparişlerin zamanında yerine getirilmesi ve çalışanların profesyonel davranma yetenekleri konusunda çok fazla olumsuz yargılara sahip olamamakla birlikte ortalama değerlere bakıldığında memnuniyet düzeyinin düşük olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2:**Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	Aritmetik Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma (Sd)
İşletmede Verilen Hizmet Çeşitleri Açık ve Anlaşılır Mı?	2,9630	0,1925
Size Bu İşletmede Müşteriye Doğru Bilgi Aktarımı Var Mı?	2,9630	0,1925
İşletmenin Verdiği Hizmet Güven Verici Mi?	2,8889	0,3203
Bu İşletmeye Gelmekten Memnun Musunuz?	2,8519	0,3620
Bir Sorun Anında Kilit Personele Ulaşabildiniz Mi?	2,8077	0,4915
Eğer Olduysa; Şikayetleriniz Zamanında Çözüldü Mü?	2,8077	0,4019
İşletme Beklentilerinizi Yeterince Karşılıyor Mu?	2,7778	0,4237
Bu İşletmede Müşteriye Gösterilen İlgi Ve Özen Size Yeterli Midir?	2,7778	0,4237
İşletme Çalışanlarını, Çözüm Üretebilme, Pratiklik Açısından Beğendiniz Mi?	2,7407	0,4466
Gereksinimleriniz İşletme Personeli Tarafından Doğru Bir Biçimde Algılanıyor Mu?	2,7407	0,4466
Bu İşletmeyi Başkalarına Tavsiye Eder Misiniz?	2,6923	0,6794
Gelecekte Tekrar Bu İşletmeyi Tercih Eder Misiniz?	2,6667	0,6794
İşletmede Verilen Hizmet Çeşitleri Yeterli Mi?	2,5556	0,6405
Siparişleriniz Zamanında Size Ulaştırıldı Mı?	2,5185	0,8024
Bu İşletmede Çalışanlar Profesyonelce Davranıyorlar Mı?	2,5185	0,5092

## Sonuç

Hızla artan rekabet ortamı işletmelerin rekabete daha fazla önem vermelerini gerektirmekte, böyle bir ortamda işletmeler müşterilerine rakiplerinden daha fazlasını sunma arayışına girmektedirler. Müşteri memnuniyetini azami düzeyde sağlayan işletmeler önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Hem çalışanların hem de müşterilerinin memnuniyetini ön planda tutan işletmelerin başarılı olmaları kaçınılmazdır. İşletmelerin çalışanlarının ve müşterilerinin memnuniyetini azami düzeye çıkararak rekabet avantajı elde etmelerinde six sigma önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Six sigmanın uygulandığı işletmelerin başarısı rekabetin konumunu belirlemede üstünlük sağlayacağını göstermektedir. Çalışanları yaptıkları işe göre sınıflandıran six sigma, özellikle otel işletmelerinde içeriği gereği uygulamaya çok elverişli bir modeldir.

Bu çalışmanın yapıldığı otel işletmesinde çalışanların ve müşterilerin memnuniyet düzeyi yüksek çıkmıştır. Aslında bu işletmede six sigma uygulanmamaktadır. Ancak yöneticilerle çalışanları işbirliğine yönelten bu yöntem uygulandığı takdirde işletmenin verimliliğini ve buna bağlı olarak ta memnuniyet düzeyini daha üst seviyelere taşıması kaçınılmazdır.

Personel anket sonuçlarına bakıldığında, “görev yetki ve sorumlulukların dağıtımında memnuniyet düzeyi”nin genele göre bu işletmede düşük olduğu görülmektedir. Six sigma uygulandığı takdirde görev tanımlamaları daha açık ve net yapılacağından böyle bir memnuniyetsizliğe meydan verilmeyecektir.

Müşteri anketinde, en düşük memnuniyet düzeyi, “çalışanların profesyonel davranma yeteneğinde” görülmektedir. Bu da six sigma sayesinde kazanılacak özellik olarak

düşünülmektedir. Çünkü six sigma çalışanların yetenekleri ölçüsünde görev dağılımını yaparak uzmanlaşmalarını sağlayacaktır. Ayrıca bu otelde hata olasılığı bulunan noktalar saptanarak, önbüro, servis ve kat hizmetleri ile bu departmanların alt birimlerinde görevli personel arasından “Uzman Siyah Kuşak” (MBB-Master Black Belt), “Siyah Kuşak” (BB-Black Belt) ve “Yeşil Kuşak” (GB-Green Belt) olarak adlandırılan kişiler seçilerek hata olasılığının azaltıcı bir eğitimle kısmen six sigma uygulamaları başlatılabilir.

### **Yararlanılan Kaynaklar**

- Banuelas, C., Antony, F. (2002). Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. *The TQM Magazine*. 14(2):92-99
- Baş, T. (2003). 6 Sigma. Kalite Ofisi Yayınları. No:5. (www.kalite ofisi.com)
- Behara, S.R.,Fontenot, G.F. and Gresham A. (1995). Customer satisfaction measurement and analysis using six sigma. *International Journal of Quality& Reliability Management*. 12(3):9-18
- Henderson, K.M., Evans,R.J. (2000). Successful implementation of six sigma: benchmarking General Electric Company. *Benchmarking: An International Journal*. 7(4):260:281
- Kurgun, O.A. (2002). Otel işletmelerinde niçin ve nasıl six sigma. *I. Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu*.:259-268.
- Watson, R.M. (1998). Implementing self-managed process improvement teams in a continuous improvement envirenment. *The TQM Magazine*. 10(4):246-257.