

51056

T.C.
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK
KAPSAMINDA İŞ DOYUMU-PERSONEL DEVRİ
İLİNTİSİ VE SENDİKALAR**

HAZIRLAYAN
Recep YILDIRGAN

DANIŞMAN
Prof.Dr. Alparslan USAL

İZMİR
1996

ÖZET

Çağdaş işletmecilik anlayışında önemini her geçen gün daha fazla artıran verimlilik kavramı konaklama işletmeleri yöneticilerinin de üzerinde ilgiyle durduğu konulardan biridir.

Yine modern işletmecilik anlayışı günümüzde insana daha fazla değer vermektedir. Çünkü işgörenin verimli çalışabilmesi, onun iş yaşamında mutlu olmasına diğer bir değişle işinden doyum sağlamasına bağlıdır.

İş doyumunu yüksek olan bir işgörenin hizmet ettiği müşteriyi de memnun etmesi beklenir. Ayrıca farklı bir iş ve işyeri arama düşüncesi en aza iner.

Çalışmamızın amacı, konaklama işletmelerinde verimlilik kapsamında iş doyumunun önemini ortaya koymaktır. İş doyumunun personel devriyle olan ilintisi çeşitli yönleriyle ele alınarak konuya sendikalar açısından da yaklaşımda bulunulmuştur.

Çalışmada yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak kuramsal bilgiler verilmiş ve anket yöntemiyle de uygulama bölümüne veri toplanmıştır. Uygulama araştırması İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesisleri personelini kapsamıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, konaklama işletmeleri personelinin işlerine ilgi duyduğu ve işlerinden doyum sağladığı ortaya çıkmıştır. Ancak başta yetersiz ücret olmak üzere, bir çok faktör, personeli bir başka iş ve işyeri aramaya itmektedir. Sendikaların ise konu üzerinde etkin bir rol oynamadığı görülmektedir.

ABSTRACT

Productivity term, with increasing importance day by day, in perception of modern exploitation, is one of the subjects that encampment exploitation manager considers with great interest.

Also, perception of modern exploitation is giving more value to the humans. Because working of a personnel in a productive way depends on happiness at his working place, thus satisfying from his work.

It is expected that a worker with high satisfaction pleases his customer. Moreover he doesn't need to look for another job or place since these considerations are reduced to minimum. The objective of our paper is to highlight the importance of satisfaction from work at encampment exploitation in terms of productivity. Work satisfaction and labor turnover relations have been studied in various aspects and approach to topic is also considered with view point of syndicates.

Native and foreign literature has been surveyed to give theoretical information and a practical study covering personnel of 4 and 5 star exploitations in Izmir by means of public survey has been also made.

As a result of this study, personnel of encampment exploitation are interested in their work and they are satisfied with their work. However many factors, for example low salary as the main factor, forces people to find another job and working places. It seems that syndicates are not involved in this subject adequately.

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum " *Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İşdoyumunu-Personel Devri İlintisi ve Sendikalar* " adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../199...

Recep YILDIRGAN

Ö N S Ö Z

Türk ekonomisinde, 1960'lı yıllardan bu yana pek çok sorunun çözümü, ödemeler dengesinde açıkların kapatılması, işsizliğin en aza indirgenmesi ve dışa açılma, Avrupa ile bütünleşme gibi sayısız amaçlar doğrultusunda popülarlığı gün geçtikçe artan turizm sektörü, bünyesinde barındırdığı konaklama, yiyecek-içecek, ulaştırma, seyahat, eğlence, alışveriş ve diğer turistik arz verileriyle üzerinde önemle durulması gereken bir sektör halini almıştır.

Sektörün bugün üzerinde hassasiyetle durulması gereken sorunlarından biri verimlilik konusudur. Bir hizmet endüstrisi dalı olarak turizm endüstrisi ve onun statik unsurunu oluşturan konaklama işletmeleri verimlilik konusuna bugüne değin yeterince eğilmemiştir. Turizm sektöründe verimlilik araştırmaları; gerek uygulama kapsamında gerekse akademik çerçevede, yok denecek kadar azdır.

Özellikle konaklama işletmelerinde verimlilik kapsamın da işgücünün verimliliği ele alınmaktadır. Diğer faaliyetlerin verimliliği de en az işgücü verimliliği kadar önemlidir. Ancak bütün faaliyetleri gerçekleştiren işgücünün verimliliği doğaldır ki genel olarak bütün verimliliği etkileyecektir.

Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliğini etkileyen ve konuyla neden-sonuç ilintisi içinde bulunan iki faktörden sözedilebilir: İş Doyunu ve Personel devri

Bu üç konu birbirinin hem göstergesi hem de nedeni olarak ele alınabilir.

Turizm sektörü çalışma yaşamında sendikaların konuyla ilgili yaklaşımları da belirleyici rol oynamaktadır. Ancak ülkemizde turizm iş kolunda faaliyet gösteren sendikaların bu rollerini etkin olarak kullandıklarını söylemek güçtür. Diğer sendikal amaçlarda olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren sendikalar da bütün

amaçlarını "Ücret ya da ekonomik haklar" ekseninde belirlemişlerdir.

Yukarıda sayılan faktörler, çalışmamızın temel nedenlerini oluşturmaktadır.

Çalışmamızın başlangıcından bitimine değerli görüş ve tavsiyeleriyle beni yönlendiren danışman hocam sayın Prof. Dr. Alparslan USAL ve diğer hocalarımıza teşekkürü borç bilirim. Ayrıca anket sonuçlarının değerlendirilmesinde özverili çalışmalarda bulunun Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilgi İşlem Merkezi çalışanlarına şükranlarımı sunarım.

Çalışmamızın konuyla ilgili daha detaylı araştırmalara ışık tutmasını dilerim.

İzmir-1996

Recep YILDIRGAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	III
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÖZET	X
ABSTRACT	XI
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	
KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ VE VERİMLİLİK ÜZERİNE	3
TEMEL KAVRAMLAR	
1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI ÖZELLİKLERİ	3
VE SINIFLANDIRILMASI	
1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	5
1.2.1. Faaliyetin Sürekliliği ve Talebin Değişkenliği	5
1.2.2. İlgücünün ve Ücretlerin Niteliği	7
1.2.3. İşin ve İş Akımının Niteliği	8
1.2.3.1. Konuk-İşgören Etkileşimi	8
1.2.3.2. Kalite Sorunu	9
1.2.3.3. Sürecin Kısılalığı ve Mekan Birliği	10
1.2.3.4. Emek-Yoğun Olma Özelliği	11
1.2.3.5. uzmanlaşmanın Sınırlılığı	13
1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırması	14
1.3.1. Gelişme Aşaması Bakımından Sınıflandırma	16
1.3.2. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü	17
Bakımından Yapılan Sınıflandırma	
1.3.3. Ulaştırma Araçları İle Olan Bağlantıları	18
Bakımından Yapılan Sınıflandırma	
1.3.4. Faaliyet Sürelerine Göre Yapılan Sınıflandırma	18
1.3.5. Mülkiyet Bakımından Yapılan Sınıflandırma	18
1.3.6. Ölçek Bakımından Yapılan Sınıflandırma	19
2. VERİMLİLİK (PRODÜKTİVİTE) KAVRAMI VE HİZMET	22
İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK	

2.1. İşletmelerde Verimlilik Konusu İle İlgili Önemli Terimlere İlişkin Tanımlamalar	23
2.1.1. Etkinlik	24
2.1.2. Etkililik	25
2.1.3. Ekonomiklik (İktisadilik)	25
2.1.4. Rantabilite	26
2.1.5. Ussallık	26
2.2. Verimlilik Türleri	27
3. HİZMET ENDÜSTRİSİNDE VERİMLİLİK	29
3.1. Genel Hizmet Endüstrisinde Verimlilik	31
3.2. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik	32
3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler	36
3.2.1.1. Arazi ve Binaların Verimliliği	37
3.2.1.2. Makine ve Teçhizatın Verimliliği	38
3.2.1.3. Malzemenin Verimliliği	39
3.2.1.4. İşgücünün Verimliliği	41
3.2.2. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Ölçümü	43
BÖLÜM II	
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR OLARAK PERSONEL DEVRİ-İŞ DOYUMU İLİNTİSİ	46
1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	46
1.1. Genel Faktörler	47
1.1.1. İşletme Organizasyonu	47
1.1.2. Personel yönetimi ve Planlaması	49
1.1.3. Sağlık ve Güvenlik Koşulları	52
1.1.4. Ücret Sistemleri	55
1.1.5. Çalışma Süreleri	57
1.2. Özel Faktörler	59
1.2.1. İş Bölümü	59
1.2.2. İşbirliği	60
1.2.3. Dayanışma	61
1.2.4. İş Doyumunu	62

2. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖNEMİ	62
2.1. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	66
2.1.1. Ekonomik Faktörler	66
2.1.1.1. Tatmin Edici ve Adil Ücret	66
2.1.1.2. Diğer Ekonomik Ödüller	68
2.1.2. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	69
2.1.2.1. İşte Yükselme ve Terfi	69
2.1.2.2. Uygun ve Çekici İş	70
2.1.2.3. İş Tasarımı	71
2.1.2.4. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	72
2.1.3. Psiko-Sosyal Faktörler	73
2.1.3.1. Çalışma Güvenliği	73
2.1.3.2. Gelişme ve Başarı	74
2.1.3.3. Değer ve Statü	74
2.1.3.4. Sosyal İklim	75
2.1.3.5. Sendikalara Güven	76
2.2. Yöneten ve Yönetilen Açısından İş Doyumunu Taramaları	77
3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DÜŞÜK VERİMLİLİĞİN GÖSTERGELERİ	78
3.1. Niteliksiz Üretim	79
3.2. Kayıplar	79
3.2.1. Emek Kayıpları	80
3.2.2. Materyal Kayıpları	80
3.2.3. Beceri Kayıpları	81
3.2.4. Zaman Kayıpları	82
3.3. Fireler	82
3.4. Devamsızlık	83
3.5. Süreçlerde Kopmalar	84
3.6. Engeller	85
3.7. Personel Devir Hızı	85
4. PERSONEL DEVRİ	86
4.1. Personel Devrinin Tanımı ve Kapsamı	86
4.2. Personel Devrinin Hesaplanması	89

4.3. Konaklama İşletmelerinde Personel Devrine Neden Olan Faktörler	92
4.3.1. Turizmin Sektörel Özelliğinden Kaynaklanan Faktörler	92
4.3.2. İşletmeye Bağlı Faktörler	95
4.3.2.1. Yönetimin İşgücüne Yaklaşımı	96
4.3.2.2. İşletmenin Büyüklüğü	97
4.3.2.3. Ücretleme	98
4.3.2.4. Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Terfi	100
4.3.2.5. Çalışma Koşulları	101
4.3.2.6. Ödüllendirme	103
4.3.3. İşgörene Bağlı Faktörler	104
4.3.3.1. Yaş	104
4.3.3.2. Cinsiyet	105
4.3.3.3. Medeni Durum	106
4.3.3.4. Hizmet Süresi ve Tecrübe	107
4.3.3.5. Stres	108
4.4. Personel Devrinin Sonuçları	110
4.4.1. Olumlu Sonuçları	111
4.4.2. Olumsuz Sonuçları	111
5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK-PERSONEL DEVRİ-İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ	113

BÖLÜM III

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL VERİMLİLİĞİ VE İŞ DOYUMUNA SENDİKALAR AÇISINDAN YAKLAŞIM	117
1. GENEL OLARAK SENDİKA VE SENDİKACILIK	117
1.1. Sendika Kavramı	117
1.2. Sendikacılığın Gelişimi ve Sendika Türleri	118
2. TÜRKİYE'DE İŞÇİ SENDİKALARININ BAŞLICA AMAÇ, FONKSİYON VE FAALİYETLERİ	122
2.1. Ekonomik Amaç ve Fonksiyonları	122
2.2. Toplumsal Amaç ve Fonksiyonları	123
2.3. Çalışma Yaşamına Yönelik Faaliyetleri	124
2.3.1. Toplu İş Sözleşmesi Yapmak	124
2.3.2. Yargı İle İlgili Faaliyetler	125

2.3.3. İşyerindeki Faaliyetler	125
2.3.4. Sosyal Faaliyetler	126
3. TÜRKİYE'DE TURİZM İŞLETMECİLİĞİ KESİMİNDE SENDİKACILIK	126
3.1. Turizm Sektöründe Sendikacılığın Tarihsel Gelişimi	126
3.2. Turizm Sektöründe Sendikacılığın Günümüzdeki Durumu	127
4. TURİZM SEKTÖRÜNDE TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE SİSTEMİN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ-İŞ DOYUMU AÇISINDAN İNCELENMESİ	129
4.1. Toplu Pazarlığın Tanımı	129
4.2. Sendikaların Toplu Pazarlıktaki Amaçları	130
4.2.1. Ekonomik Amaçlar	131
4.2.2. Ekonomik Olmayan Amaçlar	132
4.3. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik ve İş Doyumunu Açısından Toplu Pazarlık Sisteminin Personel Üzerin- deki Etkileri	133
4.3.1. Sistemin Ücretleme Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması	134
4.3.2. Sistemin Tamlaşma Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması	138
4.3.3. Sistemin Sağlık ve Korunma Fonksiyonu Üze- rindeki Etkileri ve Verimlilik- İş Doyumuna Yansıması	141
4.3.4. Sistemin Çalışma Koşullarının Düzenlenmesi Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması	143
BÖLÜM IV	
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK	145
KAPSAMINDA PERSONEL DEVRİ-İŞ DOYUMU İLİNTİSİ VE SENDİKALAR ARAŞTIRMASI	
1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	145
1.1. Araştırmanın Amacı	145
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	146
1.3. Araştırma Yöntemi	146
1.4. Araştırmanın Örneklemi	147
2. ANKET VERİLERİNİN SAYISAL YORUMLANMASI	147

2.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	148
2.2. Tüm Soruları Verilen Yanıtlarla İlgili Frekans (tekrar Sayısı) Analizi	152
3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	184
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	187
EKLER	192
KAYNAKÇA	197



TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1: Otel İŞletmelerinin Genel Olarak Sınıflandırılması	21
Şekil 2: Yönetimin Personele Etkileri	51
Şekil 3: Kişisel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin İŞten Ayrılma Süreci İle İlişkisi	88
Şekil 4: Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	68
Şekil 5: İŞ Doyumu ve Verimlilik Arasındaki İlişki	115

TABLolar

Tablo 1: Dünya Turizmi	34
Tablo 2: Örnek Prodüktivite Standartları I	42
Tablo 3: Örnek Prodüktivite Standartları II	43
Tablo 4: Otel Verimlilik Rasyoları	45
Tablo 5: İŞçi Devri Raporu Örneği	89
Tablo 6: Turizm Sektöründe Sendikaların Üye Dağılımı	128

GİRİŞ

Hizmet işletmelerinde verimlilik, fiziksel çıktılardan çok, kalite gözönünde bulundurulmak koşuluyla adam/saat başına elde edilen çıktı olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmelerinde de kalite, gerçek bir verimlilik kriteri olarak ele alınmaktadır.

Kaliteli bir hizmetin temel koşullarından biri de işinden yüksek derecede doyum alan personel sayısının artırılmasıdır.

İş doyumunu yüksek olan bir personelin, işinde de verimli olacağı genel kabul görmüş bir kuraldır. Ayrıca işinden doyumunu yüksek olan bir personelin, başka bir iş ya da işletmede çalışma arayışı olmaması beklenmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işini sevmesi, cazip ve çekici bulması, kısaca işinden doyum alması müşteri doyumunu ve yüksek verimlilik açısından son derece önemlidir.

Turizm sektöründe personel mobilitesinin yüksek oranda gerçekleştiği bilinen bir gerçektir. Düşük verimliliğin nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilecek bu durum, aynı zamanda iş doyumsuzluğunun da göstergelerinden biridir.

Personelin işinde devanı, sebatı ve yüksek verimliliği için son derece önemli bir olgu olan iş doyumunu birçok değişken ile açıklanabilir.

Yüzyüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı bir sektörde personelin iş doyumunu daha da önemli hale gelmektedir. İş doyumunun böylesine önemsendiği bir sektörde işgücü devir hızının yüksek oranda gerçekleşmesi bir tezat oluşturmaktadır.

Turizm sektöründe konuya sendikalar açısından yaklaşıldığında, sendikaların yeterince etkin bir rol oynadığını söylemek güç olmaktadır.

Sendikalar, birçok işkolunda olduğu gibi, üyelerinin yüksek verimliliğini ve iş doyumunu hemen hemen yüksek ücrete bağlamaktadır. Bu da konunun gerek işveren, gerekse sendikalar açısından eksik yönleriyle ele alınmasına neden olmaktadır.

O halde iş doyumunu, verimlilik-personel devri arasındaki bağlantıyı çok daha farklı değişkenlerle değerlendirmek gerekecektir.

Çalışmamızda bütün bu değişkenler, verimlilik eksenini etrafında ele alınmış, sendikaların konu üzerindeki etkileri irdelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde, konaklama işletmeleri ve verimlilik ile ilgili temel kavramlar ele alınmış, verimliliğin hizmet ve konaklama işletmelerindeki boyutları incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliğini etkileyen faktör olarak iş doyumunu ve personel devri konuları ele alınmıştır. Bu üç kavram birbiriyle neden-sonuç ilişkisi içerisinde incelenmeye çalışılmış, etken faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, ise personel verimliliği ve iş doyumuna etkileri açısından sendikalar ele alınmıştır. Sektörde sendilacılığın bugünkü durumu ve özellikle toplu pazarlık sisteminin konu üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölüm ise araştırmamızın uygulama kısmını oluşturmaktadır. İlk üç bölümde yer verilen kuramsal bilgilerin bu bölümdeki anket çalışmasıyla elde edilen sonuçların ne ölçüde örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Yapılan karşılaştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular ve araştırmamızın genel sonuçları yorumlanarak genel sonuç ve öneriler başlığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1

KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ VE VERİMLİLİK ÜZERİNE TEMEL KAVRAMLAR

1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Sınıflandırılması

1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak artaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir¹.

Turistik bir mahaldeki çekicilikler, ancak o mahaldeki konaklama tesisleriyle desteklenmesi halinde değer kazanabilir. Gerçekten de turistik mahallin yabancılar tarafından ziyaret edilmesi, orada konaklama olanağının bulunup bulunmaması ile yakından ilgilidir.

Konaklama endüstrisi en eski endüstrilerden biriolup, başlangıçta hancılık ve aile işletmeciliği tarzında devam etmiş ve daha sonra geniş kitlelere yayılarak bir tüketim biçimi halini almıştır.

Konaklama işletmeleri, gerçekte bir başka yerde oturan kişilerin ilk planda geçici bir süre için konaklamalarına , ikinci planda da yeme içmelerine hizmet edecek biçimde işletilen, belirli standartlara sahip ticari kurumlardır².

Günümüzde konaklama işletmeleri konaklama ve yeme içme işlevlerinin yanına çok değişik sosyal gereksinimleri de katarak birbirinden farklı turizm kompleksleri halini almıştır.

¹ Tunca TOSKAY, Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul, 1983, s. 215

² İsmet S. BARUTÇUGİL, Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1986, s. 95

Bir başka tanımlama ile konaklama işletmeleri, bir turistik tesisin (otel, motel, tatil köyü vs.) tüm konaklama, yemek, meşrubat ve diğer hizmetlerinin planlama, üretim ve pazarlamasında gerekli olan örgütlenme ve işletme uzmanlığının tedariki için gerçekleştirilmiş bir işletmedir³.

Konaklama sektörü, turistlerin birbirinden farklı istek ve beklentilerine cevap veren bir sektör olduğundan, bu sektörü oluşturan işlemlerde birbirinden çok farklıdır. Günümüzde insanların seyahate çıkış amaçları çok çeşitli olduğundan, bu amaçlara hizmet sunacak konaklama işletmeleri de birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Örneğin, sağlık amacıyla seyahate çıkan bir turist, sağlık turizmine hizmet veren bir konaklama işletmesini tercih edecektir. Dolayısıyla böyle bir tesisin termal üniteleri, sağlık personeli, kür merkezleri bulundurması gerekmektedir.

Ancak günümüzde konaklama işletmeleri denildiğinde akla ilk gelen genellikle tatil turizmi ve tatil turizmine özgü otellerdir. Bunun yanısıra "Konaklama İşletmesi" kavramı, otellerden başka motel, pansiyon, tatil köyü, kamping vs. gibi çeşitli dinlenme kuruluş ve yapılarını da kapsamaktadır⁴.

O Halde çalışmamızda konaklama tesisi olarak ele aldığımız işletme biçimi daha çok "Otel İşletmesi" olacağından otel işletmesinin kapsamlı bir tanımını yapmak faydalı olacaktır.

Otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir⁵.

³ Alaaddin BAKI, "Uluslararası Otel İşletmeciliği ve Türk Turizmi", Milliyet Gazetesi, 30.9.1989, s. 9

⁴ Aynur YALÇINTAŞ, "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Bölgesel Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir, 1992, s.21

⁵ Hasan OLALI-Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, İstanbul Üniv. İsl. İkt.Ens.,Yayın No: 109, İstanbul, 1989, s. 29

1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri, endüstrinin taşıdığı belli başlı farklılıklardan dolayı bir takım ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikler, bir bakıma konaklama endüstrisinin hatta geniş açıdan ele alındığında hizmet endüstrisinin özellikleri olarak kabul edilebilir.

Konaklama endüstrisinde verimliliği incelerken bu endüstrinin bir hizmet endüstrisi tipi olarak diğerlerinden farklılıklarının iyice anlaşılması gerekmektedir.

Konaklama işletmeleriyle ilgili bir sınıflandırmaya gitmeden önce, bu işletmelerin taşıdığı belli başlı özelliklerin bilinmesi yararlı olacaktır.

Aşağıda sırasıyla ele alacağımız özellikler çalışmamızın ana konularından birini oluşturan verimlilik ve işgücü konuları çıkış noktası kabul edilerek irdelenmeye çalışılmıştır. Oysa literatürde genelde konaklama, özde otel işletmelerinin özellikleri farklı biçimlerde ele alınmıştır.

1.2.1. Faaliyetin Sürekliliği ve Talebin Değişkenliği

Oteller ve diğer konaklama üniteleriyle, konaklama ünitesi bulunmayan yiyecek-içecek kuruluşlarında günün sonu ve bir sonraki günün başlangıcı arasındaki birkaç saat dışında faaliyet süreklidir. Ancak konaklama hizmetlerine olan talep, gün boyu ve yılın değişik zamanlarında değişimler göstermektedir. Talebin bu özelliği nedeniyle iş, günün saatlerine eşit bir şekilde dağılamamakta ve böylelikle işgücünün verimliliği de negatif yönde etkilenmektedir. Verimlilik açısından işgücünün bu boş geçen saatlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir⁶.

⁶ Lundberg Donald E. ve James P.Armatas, (1980), The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs, 4.Baskı, Wmc. Brovn Co. Publisher, Dubugue, Iowa, s.263

Otel yönetimleri pazar koşullarının belirsizliği (talebin değişkenliği sonucu ortaya çıkan boş zamanı) karşısında somut bir politika olarak kadrolarında daha çok kısmi olarak çalışan ekstra işgücüne yer vererek işçilik maliyetlerini kontrol etmeye çalışmaktadırlar⁷.

Özellikle kıyı kesimindeki tatil otelleri ekstra işgücüne diğer otellerden daha fazla başvurmaktadır. Çünkü mevsimsel ve mekânsal yoğunluk bu otellerde kendini daha çok göstermektedir.

Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan, ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama endüstrisinde risk ihtimallerinin yüksek olduğu kabul edilir⁸.

Oteller ve diğer konaklama ünitelerinin gün boyu kesintisiz devam eden faaliyetleri boş vakitler ve tatil süreçlerindeki yaşam tarzları sonucu olarak talep değişkenlik göstermektedir. Örneğin, otellere konaklamaya gelen müşteriler genellikle saat 16:00 ile 20:00 arasında belli bir zaman dilimini seçmekte ve dolayısıyla bu saatler dışında komi ve benzeri personel boş kalmaktadır.

Konaklama hizmetlerine olan talep, yılın değişik zamanlarında da değişimler göstermektedir. Örneğin, bayram tatillerinde endüstri ve iş merkezlerindeki konaklama ve yeme-içme hizmetlerine olan talep düşmektedir. Buna karşın tatil ve dinlenme merkezlerinde de bir talep yoğunlaşmasıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu da bu yörelerde extra işgücüne olan gereksinimi artırmaktadır⁹.

Konaklama işletmeleri karşı karşıya oldukları riske rağmen personel ve teknik donanımıyla yirmidört saat hizmet sunmaya hazır konumda bulunmak zorundadır. O halde doluluk oranlarının

⁷ Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 1993, s. 62

⁸ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 11

⁹ Bahar TANER, "Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personel Yaklaşımında Bir Sistem Önerisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana, 1993, s. 67

sürekli yüksek durumda olması, konaklama işletmelerinin daha verimli çalışması için gerekli koşullardan biridir.

1.2.2. İşgücünün ve Ücretlerin Niteliği

Konaklama işletmelerinde işgücünün yapısı, istihdam edilen personelin nitelikleri ve işin nitelikleri ile verimlilik arasında sıkı ilişkiler vardır.

Turizm endüstrisinin emek-yoğun özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde çok sayıda işgücüne ihtiyaç vardır. Bazı alanlarda sınırlı da olsa otomasyona yer verilse de kişisel hizmetin yerini hiçbir şey tutamamaktadır¹⁰.

Bütün endüstrilerde olduğu gibi, ağırlama-konaklama endüstrisi de gerek kullanılan ekipman, gerekse iş metodlarında büyük teknolojik değişmelerle yüz yüzedir; ancak bütün bu değişmelere karşın turizm endüstrisinde işgücü öneminden hiçbir şey yitirmemiştir.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur. Çünkü, konaklama endüstrisinin esası insana dayanır. Birçok endüstriler üretimde işletme faaliyetlerini makineleştirerek beşeri elemandan mümkün olduğu kadar tasarruf sağladıkları halde konaklama endüstrisi makineleştirilemez. Bu nedenle de misafir ağırlama işi yine insan emeği ile yapılır¹¹.

Bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de göze çarpan en önemli özellik yoğun iş gücü kullanımı sonucunda yapılan işçilik ödemeleridir. Öyleki; işçilik ücretleri diğer işletme masraflarını ve hatta enflasyonu geride bırakan bir artış göstermektedir. Bu durum, konaklama

¹⁰ Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, a.g.e., s. 63

¹¹ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 12

işletmeciliğinin 6nceden kestirilemeyen niteliği nedeniyle personelin 7alıştığı s6renin kontrol6n6n g67l6đ6nden kaynaklanmaktadır.

Ağırlama end6strisinde 7alışanların yaş ortalamasının diğer end6strilerde 7alışanlara kıyasla daha d6ř6k olması, bu end6strideki gelirlerin azlığını a7ıklayan bir fakt6rd6r; 76nk6 gelir, yaş ve tecr6be ile sıkı iliřkilidir¹². 7alışmamızın ileriki konularında da değineceğimiz gibi; konaklama end6strisinde işg6c6 hareketi yoğundur. 7alışanlar yaşları ilerledik7e daha y6ksek maaş, daha iyi 7alışma koşulları ve prestiji olan işler sunan işletmelere ge7mektedirler.

G6n6m6zde otel y6netimleri giderek beceri d6zeyi y6ksek işg6c6ne bağımlılıklarını azaltmakta, d6z iş7i ve orta beceri d6zeyinde, daha 7ok kadın iş7i 7alıştırarak iş7ilik maliyetlerinde kısıntı sağlamaya 7alıřmaktadır¹³.

1.2.3. Işin ve Iř Akımının Niteliği

1.2.3.1. Konuk-İşg6ren Etkileşimi

Konaklama işletmeleri bir konuk ağırlama yeridir. "Konukseverlik" binlerce k676k hizmet demektir. Fakat, kitle kurizmine dayanan 7ağdaş turizm işletmeciliğinde bu 7ok sayıdaki k676k hizmet de yapısal değişiklik ge7irmiştir. 6rneğin, modern otelciliğin başlamasıyla artık hi7bir konuk bu k676k hizmetleri kişisel ilişkiler 7er7evesinde bekleyemez. Konuk, personel davranışlarını, işletmenin 6rg6tsel etkinliğini ve hizmet 6đelerini algılar; otel sahibinin yada y6neticisinin g6r6nmez faaliyetini hisseder; ancak onların kişilikleri yada meslek ilişkileri ile ilgilenmez. Onlarla tanışmayı da gereksinmez¹⁴.

G6r6ld6đ6 gibi otele gelen konuk kendisine sunulan hizmetlerle ilgileniyormuş gibi değerlendirilebilir, oysa hizmetin kalitesi direkt

¹² H6eyin 6ZGEN-Bahar TANER, a.g.e., s. 63

¹³ Bahar TANER, a.g.e., s. 70

¹⁴ Alparslan USAL, Turizm Pazarlaması, Izmir, 1984, s. 92

olarak hizmeti sunan personelin içtenliği ve performansı ile ilişkilidir.

Hizmet işletmelerinin günlük davranışsal karakteristikleri üretimin günlük kalitesini de yakından ilgilendirmektedir. Hizmet sunan kişilerin, yani çalışan personelin olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan servisin kalitesi hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça etkili olarak etkileme gücü vardır. Durumu düzeltmek açısından ise personelin tüketiciye sunduğu hizmetteki isteksizliğin ve performanstaki yetersizliğin etkilerini yok edebilmesi çok zordur¹⁵.

Örneğin yetersiz bir garsonun konuk üzerinde bıraktığı olumsuz etkiyi yönetimin düzeltebilmesi çok zordur. Konaklama endüstrisinde, "Olumsuz etkileşimin verimliliği doğrudan etkilemek gibi kalıcı bir özelliği vardır". Bu şekildeki negatif etkileşimleri işletmeyle ilgili diğer bütün pozitif izlenimleri ortadan kaldırması olasılığına karşı yöneticilerin konuk-personel etkileşimi birtakım önlemlerle önceden kontrol altına almaları gerekmektedir.

Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin toleranslı bir karaktere sahip olmasını zorunlu kılar¹⁶. Çünkü bu endüstride konuklara karşı kaba bir davranışı yöneticinin piyasadan çekebilmesi olanak dışıdır.

O halde bir konaklama işletmesinin genel anlamda başarısı önce, "Konuk-personel etkileşiminin pozitif yönde gerçekleşmesiyle başlar".

1.2.3.2. Kalite Sorunu

Konaklama işletmelerinde mal ve hizmet üretiminde tipleştirme, normlaştırma ve spesiyaliteye belirli ölçüde yer

¹⁵ İge PIRNAR, "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık", Turizm Yılı, 1994, s. 260-261

¹⁶ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 12

verilebilir¹⁷. Ancak bu ayrımlar hiçbir zaman en yüksek kalite yada erişilecek standart gibi ölçümlere dayandırılmaz. Çünkü hizmet işletmelerinde hizmeti üreten ile tüketen arasındaki etkileşim nedeniyle verilen hizmetler bir işletmeden diğerine değişiklik göstermekte, verilen hizmet elle tutulup gözle görülebilir bir mal gibi olmadığından müşteri bu hizmeti kolaylıkla ve objektif bir şekilde ölçmemekte ve verilen hizmetin de stoklanması hemen hemen imkansız olmaktadır. Aynı şekilde ağırlama endüstrisi yöneticilerinin de eğittikleri personelin verdiği servisi ölçmeleri ve değerlendirmeleri personel izlenmedikçe veya bir şikayet olmadıkça çok güçtür. Hizmet sektöründe kendi içinde tutarlı bir yüksek kalite düzeyi tutturmak, imalat sektöründen daha güç olduğu ifade edilmektedir¹⁸.

Aslında konaklama endüstrisinde de standart bir hizmet verilmesine yönelik oturmuş politikalar, kurallar ve prosedürler vardır. Ancak bunlar hizmetin, esas verildiği anda hizmet veren personel ile hizmetten yararlanan konuklar arasında yüz yüze iletişim sırasındaki bazı durumlarda fayda sağlamazlar, bu durumlarda hizmette en yüksek standarda erişmek, hizmeti verenin muhakeme yeteneğine bağlıdır¹⁹. Örneğin vasat düzeyde hazırlanmış bir salata, işini çok iyi bilen bir garsonun eliyle, konuğun gözünde yüksek bir kalite düzeyine erişebilir²⁰.

1.2.3.3. Sürecin Kısıklığı ve Mekan Birliği

Bir ürünün imal edilmesi, satışa sunulacağı noktaya dağıtım ve satın alınıp tüketilmesi arasında geçen süre yıllarla ölçülebilir. Hizmet endüstrilerinde ise bu süre çok kısadır; bankalar, mağazalar restoranlar ve kuaförlerdeki müşteriler kendilerine sunulan hizmeti, hizmetin verilmesinden itibaren birkaç dakika içinde veya hatta hizmet verilirken tüketebilirler.

¹⁷ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 11

¹⁸ Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, a.g.e., s. 64

¹⁹ Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, a.g.e., s. 65

²⁰ Alparslan USAL, Turizm Pazarlaması, İzmir, 1984, s. 140

Hizmetlerin birçoğunun (otel restoran, banka, yolcu taşıma sektörleri gibi) üretim, dağıtım ve tüketimi de aynı yerde olmaktadır²¹.

Turizm sektöründe mal ve hizmetlerin üretildiği anda tüketilme zorunluluğu, stok teşkiline imkan vermemektedir.

1.2.3.4. Emek-Yoğun Olma Özelliği

Turizm sektöründe mal ve hizmet üretimi makineleşmeye ve otomasyona elverişli olmadığından, emek faktörüne olan ihtiyaç, diğer sektörlerle oranla çok daha fazladır²².

Gerçekten de turizm endüstrisi insanın insana hizmet vermesi esasına dayanmaktadır. İnsan faktörü endüstrinin belkemiğidir, bazı alanlarda otomasyona olanak varsa da gerçek bireysel hizmetin yerini hiçbir şey tutamamaktadır.

Bütün endüstrilerde olduğu gibi, ağırlama-konaklama endüstrisi de gerek kullanılan ekipman, gerekse iş metodlarında büyük teknolojik değişmelerle yüzyüzedir, ancak bütün bu değişmelere karşın endüstride işgücü öneminden hiçbir şey kaybetmemiştir. Başka bir deyişle ağırlama-konaklama endüstrisi emek yoğundur, işlerde makine kullanımı ve otomasyon uygulaması sınırlı olduğundan, çok sayıda işgücüne ihtiyaç vardır. Bu şekilde işgücünün çok olduğu, otomasyon uygulamasının az olduğu bir işletmede de verimliliği büyük ölçüde işgücü belirleyecektir²³.

Verimlilik açısından ilk sorun, otel işletmesinde gerçek ihtiyaçlara uygun bir istihdam yapısı oluşturmaktır. Çünkü; aşırı personel; yüksek maliyet, gizli işsizlik gibi olumsuz sonuçlar verir.

²¹ Bahar TANER, a.g.e., s. 73

²² Hasan OLALI-Alp TİMUR Turizm Ekonomisi, İzmir, 1988, s. 242

²³ Robert A. Sutermeister, People and productivity, 3. Baskı, Mc. Graw Hill, Inc., New York, 1976, s. 10

Ayrıca standartlardan uzak istihdam miktarı hizmetlerin kalitesi ve zamanında görülmesi bakımından işletmeyi olumsuz yönde etkiler²⁴.

İstihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur. Çünkü konaklama endüstrisinin esası insana dayanır²⁵.

Ağırlama-Konaklama işletmelerinde makineleşmenin en yoğun kullanılabilirdiği ve insana çok fazla iş düşmediği yerler, fast-food restoranlardır. Çünkü bu işletmelerde yiyecekler hazırlama süresini kısaltmak ve işçi maliyetlerinden kısıtlama yapmak üzere donmuş malzeme kullanımı, yiyeceklerin önceden hazırlanması gibi yöntemlere başvurulmaktadır.

Ağırlama-konaklama endüstrisinde çalışanların zamanının büyük bir kısmı kontrolleri dışında olarak başka bir konuğu veya başka bir şeyin gelmesini beklemekle geçmektedir. Örneğin, mutfakta çalışan bir işçinin günlük çalışma süresi içinde sadece % 55'inde üretken olduğu, diğer sürelerin yemeklerin pişmesi vb. işleri beklemekle geçtiği ifade edilmektedir²⁶. Bütün bu faktörlerin konaklama endüstrisindeki işgücü verimliliğini azaltıcı yöndeki etkileri açıktır. Oysa başka endüstri dallarında sürekli bir üretim sözkonusudur. Konaklama işletmelerinin bu özelliği aynı zamanda talebin niteliğinden de kaynaklanmaktadır. Çünkü bir otelin günlük fix faaliyetlerinin yanında belirsiz bir takım faaliyet dizisi de sözkonusudur. Bu da otel personelinin bazen çok yoğun, bazen de oldukça yavaş bir biçimde çalışmasına neden olmaktadır.

Ayrıca konaklama işletmelerinde üretim metodları emek, yani insan ağırlıklıdır. Buna karşın işin özelliği gereği üretim dönemleri kısa ve ürün çeşidi fazladır.

²⁴ Saime ORAL, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgörenin Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık, İzmir, 1994, s. 122

²⁵ Hasan OLALI-Bahar TANER, a.g.e., s. 12

²⁶ Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, a.g.e., s. 65

Gereksinilenden daha fazla işgören çalıştırılması, hallerinde aynı işi yapabilecek çok sayıda insan bulunmasını sağlayacak, bu da işgörenin bir günlük iş akışı içerisinde çok az süre verimli ya da üretken olmasına neden olacaktır.

Şüphesiz, otel işletmelerinde toplam istihdam hacmi kadar, istihdamın işletmenin değişik departmanlarına dağılım oranı da başlangıçta iye haseplanması gereken bir husustur. Böylece, dengesiz bu istihdam dağılımının ortaya çıkabileceği bir bölümde aşırı istihdam, bir bölümde ise noksan istihdam gibi riskler önlenmiş olur²⁷.

1.2.3.5. Uzmanlaşmanın Sınırlılığı

Konaklama endüstrisinde verimliliği azaltan bütün bu faktörlere karşın endüstride işgücü verimliliğini pozitif yönde etkileyebilecek önemli bir faktör ise uzmanlaşmanın sınırlı olmasıdır. Daha çok seri üretim yapan endüstrilerde geniş ölçüde kullanılan ve işgücü üzerinde monotonluk ve kişinin kendini önemsiz hissetmesiyle strese yol açması kuvvetle muhtemel olan bu uygulamanın konaklama endüstrisinde sınırlı bir yeri vardır. Çünkü bu endüstride çalışanlar çoğunlukla bir işi başından alıp sonuna kadar götürme imkanına sahiptirler. Örneğin; restoranda, müşterilerin siparişini alan bir garsonun daha sonra servisi de yapması beklenir. Aynı garson yaptığı servisin beğenilip beğenilmediğine ilişkin müşterinin fikrini doğrudan ve süratle alma, servisinin kalitesini artırma ve böylece çeşitli kişisel ihtiyaçlarını da tatmin etme şansına sahiptir. O halde konaklama endüstrisindeki işler, dikey birleşme ve çeşitlilik, müşteriyle doğrudan ilişki ve görevli kişiye işine ilişkin bir planlama ve kontrol imkanı tanınmaları açısından diğer endüstrilere kıyasla daha üst düzeyde bir tatmin gücüne sahiptirler²⁸.

Birçok örgütte olduğu gibi konaklama işletmelerinde de örgütlenmenin başlıca amacı, işbölümü ve uzmanlaşmanın

²⁷ Saime ORAL, a.g.e., s. 123

²⁸ Lundberg ve Armatas, a.g.e., 1980, s. 279

üstünlüklerinden maksimum ölçüde yararlanmaktır. Ancak uzmanlaşmanın yarattığı ilgisizlik, yorgunluk, bezginlik ve monotonluk sakıncalarını da unutmamak gerekir. Uzmanlaşmanın çok ilerlediği günümüzde yöneticiler optimal işbölümünü belirleyebildikleri takdirde aşırı uzmanlaşmanın yarattığı savurganlık ve verimsizlikten korunmuş olacaklardır²⁹.

Turizm eğitimiyle ilgili kurumlarda da uzmanlaşmayı sınırlandıran bazı özellikler göze çarpar. Örneğin; kısa süreli kurslarda ve iki yıllık meslek yüksek okullarında eğitimde bir uzmanlaşmadan sözedilebilir. (Kat hizmetleri, restoran, mutfak, acentalık gibi..) Ancak bunun dışına çıkıldığında uzmanlaşmanın kalmadığını ve böylesinin verimlilik açısından daha doğru olduğunu gösteren örnekler vardır.

Buna karşın işveren ve çalışma koşulları açısından büyük işletmelerde bir uzmanlaşmadan sözedilebildiği de bir gerçektir.

1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, ele alınan kriterlere göre farklı biçimlerde yapılmaktadır. Bu kriterlerden bazıları şu şekildedir;

- Konaklama gereksiniminin türü,
- Ulaştırma araçları ile bağlantıları (Havaalanı, istasyon, liman otelleri.. vs.)
- Hukuki açıdan bağlı oldukları statüye göre (1,2,3 yıldız veya birinci sınıf, ikinci sınıf vb.)
- Mülkiyet (iyelik) bakımından (Özel, kamu, karma işletmeler)
- Büyüklük
- Bulunduğu yer (dağ, sahil...vb)

²⁹ Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya, 1989, s. 99

Bu kriterler kullanılarak yapılan sınıflandırmalarda bir beraberlik yoktur. Her ülke kendi konaklama işletmelerinin özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya gitmiş ve sınıflandırmada değişik ölçütler kullanmıştır³⁰.

Türkiye'de konaklama işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklere göre düzenlenmiştir.

En son şekliyle, turizm sektörünü düzenleyecek, geliştirecek, dinamik bir yapı ve işleyişe kavuşturacak tertip ve tedbirlerin alınmasını sağlamak amacıyla 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu 1982 yılında yürürlüğe girmiştir³¹.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" turizm yatırım ve işletme belgesinin verilmesine ilişkin hususları ve turizm işletmelerinin sınıflandırılmasını yeniden düzenlemiştir.

Bu yönetmeliğe göre konaklama işletmeleri iki gruba ayrılmaktadır.

a. Turistik Konaklama İşletmeleri

1- Oteller

- Lüks (Beş yıldızlı) oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Tek yıldızlı oteller

2. Moteller

3. Tatil köyleri

4. Pansiyonlar

5. Kampingler

6. Apart oteller

³⁰ Yılmaz BENLİGIRAY, Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, No: 180/111, Eskişehir, 1977, s. 14

³¹ 2634 Sayılı "Turizmi Teşvik Kanunu", Resmi Gazete, s. 83/7228 (14.10.1993)

7. Oberjler

8. Hosteller ve Yüzer oteller

b. Turistik Olmayan Konaklama İşletmeleri

"Turizm İşletme Belgesi" olmayan bütün işletmeler bu gruba girmektedir. Bu tür işletmeler yerel yönetimler tarafından sınıflandırılır ve kontrol edilirler.

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise konaklama işletmeleri "Geleneksel Konaklama İşletmeleri" (otel) ve "Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri" (Motel, Pansiyon, Kamping, Tatil Köyü, Oberj, Condominium Resort Otel, Sağlık Turizmi İşletmeleri, Diğer konaklama işletmeleri) şeklinde iki grupta ele alınıp incelenmektedir³²

Çalışmamızda yer verdiğimiz sınıflandırma genelde konaklama işletmelerini, özelde ise otelleri kapsayacak şekilde düşünülerek incelenmeye çalışılmıştır.

1.3.1. Gelişme Aşaması Bakımından Sınıflandırma

a. Lüks Oteller

XIX. yüzyılın ortalarından Birinci Dünya Savaşına kadar seyahatler azınlık bir kitleye özgü olduğundan ve seyahat edenler genel olarak toplumun çok yüksek sınıfına ait büyük gelirli kişiler olduğundan bu dönemde tesis edilen oteller çok lüks özellik taşımıştır.

b. Vasat Oteller

XX. yüzyılın birinci yarısında seyahatlerin yapısındaki ve seyahat eden insanların kalitesindeki büyük değişme vasat tipte otel işletmelerini ortaya çıkarmıştır.

³² Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya, 1989, s.17

c. Yan Konaklama Tesisleri

İkinci dünya savaşından sonra seyahatlerin popüler ve kitlesel bir özellik kazanması, asıl konaklama tesisleri yanında diğerlerinden tamamen farklı bir konaklama türü meydana çıkarmıştır.

Esas oteller yanında bir tür ek konaklama tesislerinin meydana getirdiği bu endüstride bireysel kampingler, sabit tesisli konsantre kampingler, tatil köyleri, tatil aile evleri, pansiyonlar, motelli tatil yerleri, gençlik oherjleri, karavanlar, hoteller, kır kampingleri yer alır³³.

1.3.2. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Yapılan Sınıflandırma

a. Şehir Otelleri

Bu tür oteller şehir merkezlerindedir. Buralarda iş adamları, kısa sürede konaklama yaparlar. Şehir otelleri, büyüklü, küçüklü olabilirler.

b. Kıyı Otelleri

Kıyı otelleri dinlenmek, uzun süreli tatil geçirmek isteyenlerin yararlandıkları otellerdir. Bu tür oteller tatil ve dinlenme amacıyla seyahat eden insanların talep edecekleri tüm ayrıntıları dikkate alarak planlanmak ve işletilmek durumundadır.

c. Dağ Otelleri

Dinlenmek ve kış sporu yapmak isteyenlerin gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde dizayn edilmiş otellerdir. Örneğin; Uludağdaki oteller gibi.

d. Kaplıcalar

Bu oteller kaplıca ve değişik banyo kürü olanaklarını sağlayan termal konaklama tesisleridir.

³³ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 37-38

1.3.3. Ulaştırma Araçları İle Olan Bağlantıları Bakımından Yapılan Sınıflandırma

a. Havaalanı Otelleri

Bunlar uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile havaalanı içinde tesis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların birkaç saatlik süre için yararlandıkları küçük otellerdir.

b. İstasyon Otelleri

Şehir istasyon ve terminallerinin içinde ya da yakınında kurulan genellikle şehirlerarası yolcu konaklamalarına olanak tanıyan otellerdir.

c. Liman Otelleri

Liman şehirlerinde kurulan konaklama tesisleridir.

d. Karayolları Kavşak Otelleri

Büyük karayollarının kesişme noktalarında kurulan otellerdir.

1.3.4. Faaliyet Sürelerine Göre Yapılan Sınıflandırma

a. Devamlı Oteller

Genel bir ifade ile bütün bir yıl faaliyet sürdüren otellerdir. Devamlı otellere en iyi örnek şehir merkezlerinde kurulan büyük otellerdir. Bu tip oteller her türlü müşteri grubuna hizmet verecek bir şekilde dizayn edilmiştir.

b. Mevsimlik Oteller

Belirli mevsimlerde çalışan otellerdir. Kış turizmine hitap eden dağ otelleri, yada yalnız yaz sezonunda çalışan kıyı otelleri mevsimlik otellere en iyi örneklerdir.

1.3.5. Mülkiyet Bakımından Yapılan Sınıflandırma

a. Özel Mülkiyete Sahip Oteller

Bu tip oteller herşeyi ile özel mülkiyete aittir.

b. Kamu Mülkiyetine Ait Oteller

Kamu otel işletmeleri, tüm varlıklarıyla veya varlıklarının çağunluğuyula kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Örneğın; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumuna ait otel işletmeleri gibi³⁴.

c. Karma (Miks) Mülkiyetli Oteller

Bunlar, kapitallerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir.

Karma mülkiyetli otellerin doğuşundaki en önemli faktör özel sektörün dinamizmi ile devletin sermaye gücünün birleşmesi gereksinimidir.

1.3.6. Ölçek Bakımından Yapılan Sınıflandırma

a. Büyük Otel İşletmeleri

Genellikle, 100'den fazla sayıda oda ve/veya konaklama kapasitesi, 160 yatak olan, işletmede çalışanlar ise, 100-110 ve daha yukarı sayıda bulunan konaklama tesisleridir.

Ancak unutulmaması gereken nokta büyüklük ölçütleri ülkeden ülkeye değişebildiği gibi yıldan yıla da farklılıklar gösterebilir. Örneğın 150 odalı bir otel ülkemiz için büyük kabul edilirken ABD ya da Avrupa için orta büyük otel sınıfına girebilir.

b. Orta Büyüklükte Otel İşletmeleri

Bunlar, oda sayısı 50 ile 100 arasında değişen ve yine 50-100 arasında işğören çalıştıran konaklama işletmeleridir.

c. Küçük Otel İşletmeleri

Bu grupta yer alan işletmelerle orta büyüklükteki işletmeler arasında kesin bir ayırım yapılamamakla beraber, literatürde, en az 10 ve en fazla 50 odaya sahip bulunan ve ortalama 25-30 işğören

³⁴ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 53

çalıştıran konaklama tesisleri, kk işletmeler olarak kabul edilmektedir.

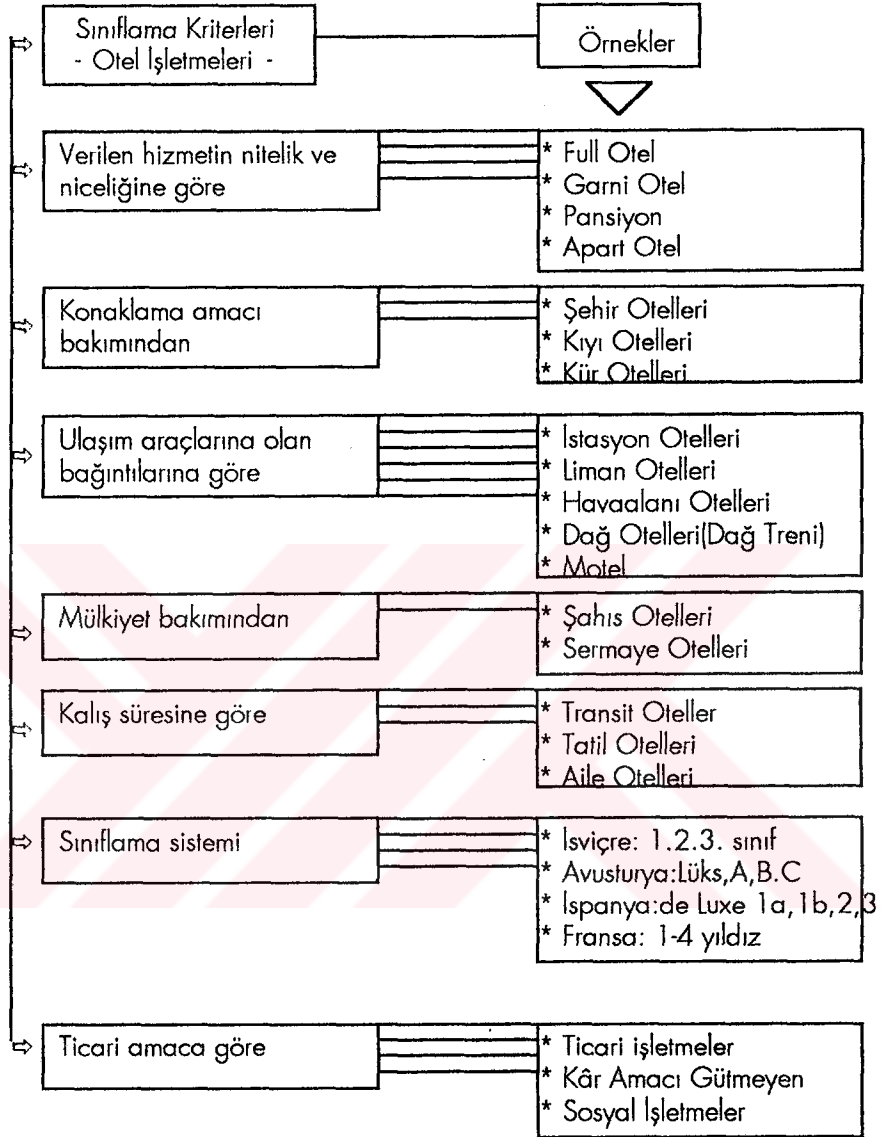
d. Çok Kk İşletmeler (Cce İşletmeler)

Bunlar, konaklama hizmetini srekli şekilde iş edinmeyen çoğunlukla mevsimlik olarak ve aile işletmesi şeklinde çalıştırılan hizmetlerin, genel olarak 1-5 kişi tarafından grldğ konaklama kapasitesi ancak 2-20 konuğu ağırlamaya uygun bulunan konaklama tesisleridir.

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili buraya kadar verdiğimiz bilgiler şematik olarak şekil'1 de gsterilmiřtir³⁵.

³⁵ Orhan BATMAN, Otel İşletmelerinin Örgtsel Sorunlarına Ynelik Antalya Yresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1994, s. 32

Şekil 1: Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sınıflandırılması



Sınıflama - Otel
* Konaklama işletmelerinin yükselen hizmet tarzı
* Verilen hizmetin nitelik ve niceliği (Yiyecek-içecek ve konaklama fonksiyonu)
* İşletme büyüklüğü-İşletme teçhizat ve donanım
* Yeter sayıda hizmet personeli

Kaynak: K.Jamin, E.E. Schaetzing ve H.Spitschka, Grundlagen und Aufbauorganisation in Hotellerie und Gastronomie 2.b. (München, Wien: Oldenburg Ver., 1982) s. 15

2. Verimlilik (prodüktivite) Kavramı ve Hizmet İşletmelerinde Verimlilik

Verimlilik kavramı çok eski tarihlerden beri kullanılmasına karşın, bugüne kadar yapılan "Verimlilik" tanımlarında tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Ancak yapılan tüm tanımların ortak özelliği verimliliğin, belirli bir zamanda üretim faktörlerine ve özellikle işgücüne isabet eden üretim miktarı olarak kabul edilmesidir³⁶.

Verimlilik ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

OECD'nin yaptığı tanımlamaya göre, verimlilik: "Üretim miktarının üretim faktörlerinden herhangi birine oranıdır"³⁷.

Büyük Britanya kökenli bir yazar olan LAWLOR'a göre, "Verimlilik; çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür"³⁸.

Bir başka tanımlama da Avrupa Verimlilik Ajansı (EPA) tarafından yapılmıştır. EPA, verimliliği iki ayrı yaklaşımla tanımlamaktadır³⁹.

1. Verimlilik, her üretim faktörünün etkin kullanılma derecesidir.

2. Verimlilik, bir düşünce biçimi, bir tutumdur. Herşeyin yarın, bugünden daha iyi yapılabileceğine inanmak ve bu inanç doğrultusunda sürekli gelişme göstermektir. İnsanlığın gelişmesi için

³⁶ Üzeyme DOĞAN, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İstiklal Matbaası, İzmir, 1987, s. 19

³⁷ OECD, Terminology of Productivity, 1950

³⁸ İ. Melih BAŞ-Ayhan ARTAR, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yay. No: 435, Ankara, 1991, s.36

³⁹ Ayfer ERBESLER, İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, MPM Yay., No: 350, Ankara, 1984, s. 4

sürekli çaba göstermek ve bu amaçla ekonomik etkinlikleri değişen koşullara yeni yöntem ve teoriler deneyerek uyumlandırma çabasıdır.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi verimliliğin ekonomik olduğu kadar, insanı ilgilendiren toplumsal boyutu da vardır.

Yapılan tanımlamaların ışığı altında verimlilik kabaca şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretimden Elde Edilen Çıktı Miktarı ya da Değeri}}{\text{Üretimde Kullanılan Girdi Miktarı ya da Değeri}}$$

(Sermaye+İşgücü+Malzeme+Ham madde+Diğer girdiler)
ya da kısaca;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

şeklinde formüle edilebilir.

2.1. İşletmelerde Verimlilik Konusu İle İlgili Önemli Terimlere İlişkin Tanımlamalar

Literatürde ve günlük yaşamda, verimlilikle ilişkili pek çok kavram yer almaktadır. Verimlilikle birlikte, işletmelerde bir performans göstergesi olarak kabul edilen bu kavramlardan en çok kullanılanları Etkinlik, Etkililik, Ekonomiklik, Kârlılık ve Ussallık gibi kavramlardır.

İşletmelerin verimlilik derecelerini ortaya çıkarmak için bu kavramların da iyi tanımlanması ve aralarındaki ilişkilerin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

2.1.1. Etkinlik

Etkinlik, bir girdi unsurunun eşdeyişle üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belirli tekniklerle (endüstri mühendisliği teknikleri vb) saptanmış standartlara kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir⁴⁰.

Etkinlik kavramı örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini ifade eden bir kavramdır. Bu nedenle, etkinlik kavramı verimlilik kavramını da içine alan bir örgütsel başarı ölçüsüdür. Etkinlik örgüt içi ve dışı faktörlerle belirlenirken, verimlilik ise, daha çok teknik ve ekonomik faktörlere bağlıdır⁴¹.

Bir başka ifadeye göre etkinlik işletmeye faydalı olacak çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığını anlatır. Yani elde edilen fiili değer, önceden belirlenen standart değerle karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans, faaliyetin etkinliğini açıklamaya yardımcı olur.

Örnek⁴²: Bir işin standart düzeyde yapılmasına ilişkin standart süre 2 saat ise ve bu iş bir işgören grubu tarafından standart kalitede olmak üzere 3 saatte başarılsa etkinlik şöyle hesaplanabilir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart değer} \quad 2}{\text{Fiili değer} \quad 3} = 0,66 \text{ yani } \% 66 \text{ 'dır.}$$

⁴⁰ I.Melih BAŞ-Ayhan ARTAR, a.g.e., s. 33

⁴¹ Orhan PAZARCIK-Gültekin ÇOYGUN, Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları ve Verimlilik ve Üretkenlik, MPM Yay. No: 322, Ankara, 1985, s. 52

⁴² I.Melih BAŞ- Ayhan ARTAR, a.g.e., s. 33

2.1.2 Etkililik

Etkililik ve etkinlik kavramları birbiri yerine kullanılmakla birlikte birbirinden farklı kavramlardır. Etkinlik herhangi bir üretim faaliyetinde kullanılan amaçlarla yani girdiyle ilgilenirken, etkililik tam tersi amaçlarla yani çıktıyla ilgili bir kavramdır.

Etkililik, bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesinin bir ölçüsüdür⁴³. Etkililiğin amacı, çıktıların mümkün olan bütün yollardan en yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi verimliliği de artırıcı yönde rol oynar.

Etkililiğin ölçülmesine şöyle bir örnek verebiliriz:

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}} = \frac{90 \text{ birim}}{120 \text{ birim}} = \% 75 \text{ 'dir.}$$

2.1.3. Ekonomiklik (İktisadilik)

Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oran olarak tanımlanabilir⁴⁴.

Bir başka deyişle ekonomiklik üretimin satış tutarı ile bu üretimin maliyet giderleri arasındaki ilişkidir. O halde maliyet giderlerini sabit tutarak satış gelirlerini artırmak ya da satış gelirlerini sabit tutarak maliyet giderlerini düşürmek yoluyla ekonomiklik oranı artırılabilir.

İktisadilik, bir bakıma satışın veya üretimin kârlılığı da sayılabilir⁴⁵.

⁴³ Mehmet OLUÇ, Endüstride Prodüktivite Ölçüm Metodları, Ankara, 1969, s. 16

⁴⁴ Üzeyme DOĞAN, a.g.e., s. 27

⁴⁵ Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1, İst.Üniv.İktisat Fak. Yay., No:77, İstanbul, 1978, s. 83

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Üretimin Maliyet Giderleri} + \text{Kâr}}{\text{Üretimin Maliyet Giderleri}}$$

2.1.4. Rantabilite

Rantabilite, belli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır⁴⁶.

$$\text{Rantabilite} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Sermaye}}$$

O halde rantabilite, kâr ve sermaye gibi iki faktörün birbirine olan durumlarıyla ilişkilidir. Yani rantabilite oranının artırılması için, kârın sabit tutularak sermayenin azaltılması ya da sermayenin sabit tutularak kârın artırılması gerekir.

2.1.5. Ussallık

Ussallık, belirli üretim miktarını asgari maliyetlerle üretmek veya verilmiş belirli üretim miktarını azami satış hasılatını sağlayacak biçimde satmaya çaba harcamaktır⁴⁷.

Ussallık kavramını dar ve geniş anlamda tanımlamak mümkündür.

Dar anlamda ussallık,

⁴⁶ Mehmet OLUÇ, a.g.e., s. 83

⁴⁷ Lâîf ÇAKICI, Sanayi İşletmelerinde Rantabilite, Ankara Ün. Siyasal Bil. Fak. Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1989, s. 29

Standartlaştırma, yalınlaştırma, makineleştirme ve usta işçi kullanma gibi hammadde ve malzemededen, enerji ve zamandan tasarruf sağlayacak önlemleri almak,

Geniş anlamda ussallık,

"Teknik bir organizasyonun daha iyi işlemesini sağlamak amacıyla mükemmelleştirme".

"Tüm işletmenin veya bir bölümün düzenlenen olanaklarının yeterlilik derecesinin ve kârlılığının daha iyi bir duruma gelebilmesi için yeniden örgütlenmesi".

"Kaynakların bilimsel araştırmalar sonucu akla en uygun ve en iyi sonucu sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi vb"⁴⁸, şeklinde ifade edilebilir.

2.2. Verimlilik Türleri

Verimlilik, üretimin üretim faktörlerine oranı olarak tanımlandığından, üretime katılan her bir üretim faktörünün verimliliği diğer bir deyişle kısmi verimlilik, ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi, üretimde kullanılan faktörlerin tümünün de toplam verimliliği veya toplam faktör verimliliği ölçülebilir⁴⁹.

Verimlilik, bir girdi (input)-Çıktı (output) ilişkisi olduğu için bu ilişkide üretimin tüm girdi faktörlerine oranlanması durumunda toplam faktör verimliliğinden söz edilecektir.

Toplam faktör verimliliği, genel verimlilik, toplam (global) verimlilik ya da toplam fiziksel verimlilik olarak adlandırılan verimlilik türü, şu şekilde formüle edilebilir.

(ÇIKTI)

⁴⁸ İ.Melih BAŞ-Ayhan ARTAR, a.g.e., s. 63

⁴⁹ Üzeyme DOĞAN, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İstiklal Matbaası, İzmir, 1987, s. 22-23

$$\text{Toplam Fiziksel Verimlilik} = \frac{\text{Bir dönemde sağlanan üretimin fiziksel miktarı}}{\text{Bir dönemde üretim için kullanılan faktörlerin fiziksel miktarı}} \\ \text{(GİRDİ)}$$

Toplam fiziksel verimlilik, ya da toplam faktör verimliliğine örnek olarak bir restoran işletmesinde 30 porsiyon bonfilenin 3 kg et, 2 kg yardımcı madde, 4 iş saati işgücü ve 1 kg kömür kullanımı ile üretildiği varsayıldığında;

$$\text{Toplam Fiziksel Verimlilik} = \frac{30 \text{ Porsiyon Bonfile}}{3 \text{ kg et} + 2 \text{ kg Yard. Madde} + 4 \text{ işgücü} + 1 \text{ kg kömür}}$$

şeklinde gösterilebilir⁵⁰.

Bu durumda toplam faktör verimliliği, belli bir üretim faaliyeti sonunda elde edilen üretim miktarının üretim süreci onayında kullanılan üretim faktörlerine oranı şeklinde tanımlanabilir⁵¹.

Bir diğer verimlilik türü de kısmi fiziksel verimlilik ya da kısmi (spesifik) verimliliktir.

Kısmi fiziksel verimlilik, fiziksel üretim miktarının üretimde kullanılan üretim faktörlerinden sadece birisine oranlandırılması şeklinde tanımlanabilir.

Günümüzde verimlilik ilgili analizlerde ağırlık, kısmi verimliliği kaydırılmıştır. Kısmi verimlilik oranı, her üretim faktörü için söz konusu olduğuna göre, kısmi verimlilik formülleri üretim faaliyetinde kullanılabilecek üretim faktörleri sayısında olacaktır⁵².

⁵⁰ Saime ORAL, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık, İzmir, 1994, s. 9

⁵¹ Üzeyme DOĞAN, a.g.e., s. 23

⁵² Üzeyme DOĞAN, a.g.e., s. 24

Kısmi verimlilik hesaplamalarında kullanılan oranlamalara şu örnekler verilebilir⁵³.

$$\text{Hammadde Verimliliği} = \frac{\text{Üretimin Fiziksel Miktarı}}{\text{Üretimde Kullanılan Hammadde Miktarı}}$$

$$= \frac{30 \text{ porsiyon bonfile}}{3 \text{ kg. Et}} = 10 \text{ Ünite bonfile}$$

$$\text{Makine Verimliliği} = \frac{3000 \text{ fotokopi}}{\text{Makinanın 60 kullanımı}} = 50 \text{ adet/sn.}$$

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Üretimin Fiziksel Miktarı}}{\text{Kullanılan İşgücü Miktarı}} = \frac{\text{Müşteri Odasının Temizliği}}{17 \text{ işgücü}}$$

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Fiziksel Miktarı}}{\text{Kullanılan Sermaye Miktarı}}$$

3. Hizmet Endüstrisinde Verimlilik

Hizmet işletmelerinde verimlilik konusuna geçmeden önce "Hizmet" ve "Hizmet İşletmesi" kavramlarını tanımlamak faydalı olacaktır.

Hizmet: "Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar şeklinde tanımlanabilir⁵⁴.

Bir başka tanımlamaya göre hizmet;

"Bir grubun değerine sunabileceği; özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir faaliyet veya yarar⁵⁵. Şeklinde ifade edilmektedir.

⁵³ Saime ORAN, a.g.e., s. 9-10

⁵⁴ Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1994, s. 373

⁵⁵ Philip KOTLER, Principles of Marketing, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, s. 370

O halde hizmet işletmelerini de "Başkalarının ihtiyaclarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler" olarak tanımlayabiliriz.

Hizmet işletmeleri çok çeşitlidir. Özellikle günümüzde ortaya çıkan çok değişik gereksinimler hizmet işletmelerine de yenilerinin eklenmesini sağlamıştır.

Yüzlerce değişik türde hizmetin sunulduğu hizmet sektöründeki işletmeler için kesin bir gruplamaya gidilmesi oldukça güçtür. Ancak genel bir gruplama yapılacak olursa, bu sektördeki işletmeler aşağıdaki iş kolları içerisinde toplanabilir⁵⁶.

- Kişisel hizmetler (Kuru temizleme, berber vb. gibi)
- Ticari hizmetler (Muhasebe, Mali ve teknik danışmanlık gibi).
- Bakım ve onarım hizmetleri
- Eğlence ve boş zamanları değerlendirme (rekreasyon) hizmetleri
- Turizm hizmetleri (Otel, Motel, Seyahat Acentası, Restaurant gibi)
- Sağlık hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Hukuk hizmetleri
- Banka ve sigorta hizmetleri
- Ulaşım ve iletişim hizmetleri

Bütün bunların dışında vakıflar gibi kâr amacı gütmeyen topluma hizmet sunan örgütler de hizmet işletmeleri arasında yer alır.

Günümüzde hizmet sektörü, giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik hayatın

⁵⁶ Oktay ALPUGAN, Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Trabzon, 1994, s. 36

aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir.

Son yıllarda hizmet üreten endüstrilerdeki istihdam oranlarında büyük artışlar görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde toplam çalışanların yarısından fazlası hizmet sektöründe bulunmakta, gayri safi milli hasılanın yarısından fazlası hizmetler sektöründen elde edilmektedir⁵⁷.

Türkiye'de de 1990 verilerin göre hizmetler sektöründe istihdam oranı % 35.2' dir.

3.1. Genel Hizmet İşletmelerinde Verimlilik

Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran temel bazı özellikler vardır. Hizmetlerin fiziki olmayışları, dayanıksız ve depolama imkanının bulunmaması, heterojen olmaları ve hizmet işletmelerinin emek-yoğun nitelikleri hizmet işletmelerinin başlıca özellikleridir. Özellikle hizmet işletmelerinin emek-yoğun olması ve emek maliyetinin giderler içinde önemli bir yer tutması, bu işletmeler açısından emek verimliliğini ve işletme verimliliğini önemli hale getirmektedir.

Yukarıda belirtilen hizmet işletmelerinin bu özelliklerinden dolayı verimliliğin artırılması büyük ölçüde emek verimliliğinin artırılmasıyla sağlanabilir. Ayrıca hizmet işletmelerinde tüm girdi ve çıktılardan ölçümünün zorluğundan dolayı işgücünün verimliliği genelde verimlilik kriteri olarak alınmaktadır⁵⁸.

Sağladığı istihdam olanakları ve G.S.M.H. içindeki payı gözönünde bulundurulduğunda hizmet işletmelerinde sağlanacak verimlilik artışı ülke ekonomisine büyük fayda sağlayacaktır. Bu

⁵⁷ M.Şükrü AKDOĞAN, Hizmet Pazarlaması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 1981, s. 21

⁵⁸ Fevzi OKUMUŞ, Otel İşletmelerinde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Nevşehir Yöresinde Bir Anket Uygulaması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, 1992, s. 49

yüzden hizmet sektöründe verimliliği artırıcı çalışmalara gereken önemin verilmesi zorunludur.

Genel hizmet işletmelerinde verimlilik kriterleri, emek gücünün yoğunluğundan dolayı birbirlerinden pek farklı değildir.

Örneğin; sağlık sektöründe verimlilik, genellikle yatak işgâl oranıyla birlikte değerlendirilmektedir. Çünkü oldukça yüksek maliyetlerle kurulan hastanelerde boş kalan her yatak, hastane kaynaklarının verimli biçimde kullanılmasını engelleyecektir. Türkiye'deki hastanelerin çok büyük bir kısmı, kendilerine verilen bütçe ölçüsünde harcama yaparak hizmet sunmakta, ancak hiçbir şekilde fayda-maliyet-etkinlik analizi yapılmamaktadır. Oysa ki bilim adamları ve araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, hastanelerin ekonomik açıdan çok verimsiz bir şekilde yönetildiklerini ve önemli boyutta kaynak israfına neden olduklarını kanıtlamaktadır⁵⁹. Yatak işgâl oranları ve hastanede yatış süreleri bakımından yapılan kıyaslamalarda Avrupa Topluluğu ile ülkemiz arasında ülkemiz aleyhine büyük farklar vardır.

Genel hizmet işletmelerine bir diğer örnekte bankalardır. Bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesinde, özellikle son yıllar da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Banka müşterilerinin daha bilinçlenip yeni ve verimli hizmet bekleyişine girdikleri bu dönemde bankalar yüksek teknoloji ve otomasyonu yakalayabildikleri oranda bu istemlere cevap verebilmektedir. Geniş computer ağları, çok fonksiyonlu ATM cihazları bankaların daha kısa sürede daha çok işlem yapabilmelerini sağlamakta; dolayısıyla verimliliğin daha yüksek düzeylere çıkmasını sağlamaktadır.

3.2. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik

Belli başlı örneklerini bankalar, danışmanlık hizmeti veren firmalar, otel zincirleri, restoranlar, sigorta şirketlerinin oluşturduğu

⁵⁹ Mehmet TOKAT, "Sağlık Sektörü ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, MPM Yayınları, Sayı: 4, 1980, s. 132

hizmet endüstrileri içinde turizmin, yarattığı ek gelir ve iş olanakları açısından özel bir yeri vardır.

Birleşmiş Milletler'in "Dünya Turizmi" konulu 1981 Manila Konferasındaki deklarasyonda "Turizm, milletlerin sosyal, kültürel, eğitim ve ekonomik sektörleri ve onların diğer ülkelerle ilişkileri üzerindeki direkt etkileri nedeniyle, milletlerin varlıklarını sürdürmeleri için gerekli bir aktivitedir" şeklinde ifade edilmektedir⁶⁰.

Ülkelerin gayri safi milli hasıllarında turizm gelirleri gittikçe daha önemli bir paya sahip olmaktadır. Turizm ve seyahat dünya ölçeğinde yılda 2 trilyon dolar hasılat ile en güçlü sanayilerden birisidir. Ayrıca başka sektörlerden sağladığı mal ve hizmetin değeri 1 trilyon doların üzerindedir.

Öte yandan turizm sektörü; konaklama, yeme-içme ve seyahat ticareti alanında 45 milyon insanın doğrudan istihdam alanı olmuştur.

2000 yılında dünya turizminin 637 milyon kişiye ulaşacağı ve 527 milyar dolarlık bir harcama yaratacağı tahmin edilmektedir⁶¹.

Turizm, ülkemizde de her yıl artan sayısal gelişmelerle ekonomide ağırlığı gittikçe hissedilen bir sektör haline gelmiştir. 1995 yılındaki gelişmeler planlanan hedeflerin aşılacağını göstermiştir. Bu yıl sonunda turizm gelirlerinin 5 milyar dolar, turizm talebinin de 7 milyon kişiyi aşacağı tahmin edilmektedir.

Seyahat Endüstrisi Dünya Yılığ (Travel Industry World Yearbook) dünya genelinde turizmde gerçekleşecek büyük gelişmeye dikkat çekmekte, bu gelişmede önemli bir payı olan konaklama işletmeleri gelirlerinin de yıllık % 4 artışla 1998' de 296 milyar

⁶⁰ Bahar TANER, "Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana, 1993, s. 56

⁶¹ Özen DALLI, "Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri", 3. İzmir İktisat Kongresi, Cilt: 9, İzmir, 1992, s. 238

dolara yükseleceği tahmininde bulunmaktadır. Gelişme seyri tablo' 1 de verilmiştir.

Tablo: 1

Dünya Turizmi: 1998 de 3.4. trilyon dolara ulaşması beklenen bir endüstri

GELİRLER

Gelir Kategorisi	1988 (\$)	1998 (tahmini) (\$)	Ortalama Yıllık Artış (\$)
Dünya genelinde toplam ulusal ve uluslararası turizm geliri	2.1 trilyon	3.4 trilyon	+ 5.0
Uluslararası turist girdisi (ulaşım hariç)	195 milyon	318 milyon	+ 5.0
Dünya genelinde havayoluyla seyahat eden yolculardan sağlanan gelir	166 milyon	325 milyon	+ 7.0
Dünya genelinde konaklama geliri	200 milyon	296 milyon	+ 4.0
US otel-motel geliri	54 milyon	80 milyon	+ 4.0
Dünya gayri safi hasılası	17.5 trilyon	26.1 trilyon	+ 4.1.
US gayri safi hasılası	4.9 trilyon	6.7 trilyon	+ 3.2

Kaynak: Travel Industriy World Yearbook. Francis Martin ve Chris Baum, "The World Loves Tourise (And Hotels, Too)", Hotels, Ocak 1991, s. 41

Turizm endüstrisinin önemli bir kolu olan ağırlama endüstrisi ve bunun bir parçasını oluşturan konaklama endüstrisinde çıktının fiziksel olmaması itibariyle, verimlilik ölçümünde nitelik, nicelikten çok daha büyük bir önem taşımaktadır⁶².

⁶² Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", a.g.e., s. 66

Verimlilik tanımlamasını yaparken girdi olarak belirlediğimiz faktörler arasına ek olarak, yönetim, organizasyon, zeka, yaratıcılık ve çalışanların tutumları gibi faktörleri de katmak gereklidir. Çünkü konaklama endüstrisinin emek-yoğun özelliğinden dolayı, bu tür kalitatif faktörler verimlilik üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir.

Gelişen teknolojik olanaklar otelcilikte de kendini yoğun olarak göstermektedir. Örneğin gelişmiş bir makine donanımıyla çalışan bir fast food servisi, girdiler sabit tutularak daha çok müşteriye hizmet verebilir, ama üretimde veya müşteriler ile etkileşimde yanlışlar yapılması ve böylelikle müşteri beklentilerinin karşılanamaması ve müşteri doyumsuzluğunun ortaya çıkma riski de artmış olur.

Şu halde, kalite ve yönetim gibi faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisi gözardı edilemez. Bu yüzden verimliliğin adam/saat başına çıktı olarak ifadesi yalnızca pratik açıdan bir rahatlık sağlamaktadır⁶³.

Verimliliği ön planda tutan otel yönetiminde verilen servis ve üretilen ürünlerin çoğunun ölçülmesinin güçlüğünden dolayı, müşteri doyumu, imaj ve atmosfer gibi çıktıların ölçülmesi mümkün olmasa da, mutfakta menü içeriğindeki yiyeceklerin sayısı, çeşidi ve üretim süresi, restoran ve barlarda hazırlanan yiyecek ve içeceklerin sayı ve fiyatı, odaların temizlenme hızı ve önbürodaki rezervasyon sayısı gibi doğru bir şekilde ölçülebilecek çıktıların tesbit edilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde talebin değişkenliği, etkin rekabet şartları ve maliyetlerin yüksekliği, eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanılmasını zorunlu kılar. Arazi ve binaların, makina ve teçhizatın, malzemenin ve işgücünün verimli şekilde kullanımı, maliyetleri düşürerek daha uygun rekabet imkanlarını sağlar. Otel işletmelerinde verimlilik açısından en önemli hususlar, işgücü verimliliğinin sağlanması veya artırılması ve otel personeline verimlilik bilincinin kazandırılmasıdır. Çünkü arazi ve binaları,

⁶³ Hüseyin ÖZGEN-Bahar TANER, a.g.e., s. 67

makine ve teçhizatı, malzemeyi ve işgücünü kullanacak ve müşteri memnuniyetini sağlayacak olan otel personelidir⁶⁴.

3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler

Arazi ve binalar, makina ve teçhizat, malzeme ve insan gücü kaynaklarının kullanımı işletmenin verimliliğini belirlerler⁶⁵.

Yöneticiler, bu girdi unsurlarını en iyi şekilde planlama, organizasyon ve denetim ile değerlendirerek en verimli şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

Bir örgütsel sistem olan işletmenin sahip olduğu kaynakların birbirine göre önem dereceleri, işletmenin yapısı, bulunduğu ülke, kaynakların sağlanabilmesi ve maliyetleri gibi faktörlere bağımlı olarak değişkenlik gösterir⁶⁶.

Verimlilik, işçilikten, makinalardan ve diğer kaynaklardan daha iyi yararlanmak olduğuna göre, verimlilik sadece fabrikada değil, bürodaki masa başında, mağaza tezgahında, kısacası insanların bulunduğu ve yaşadığı her yerde ve her zamanda geçerlidir⁶⁷.

Konaklama işletmelerinde de bu yüzdendir ki, verimliliği etkileyen faktörleri birkaç başlık altında sınırlamak mümkün değildir. Önbüroda görevli resepsiyonistten, kat görevlisine kadar, personelin bulunduğu her noktada, yerine getirilen görevlerin sayısal ve kalite açısından durumları birer verimlilik kriteri olarak ele alınabilir.

Aşağıda, konaklama işletmelerinde genel olarak verimliliği etkileyen faktörler ele alınmaya çalışılmıştır.

⁶⁴ Fevzi OKUMUŞ, a.g.e., s. 53-54

⁶⁵ İş Etüdü, MPM Yay. No: 23, Ankara, 1981, s. 10

⁶⁶ T. Cengizhan PAMIR, İş Etüdü, Seza Yayıncılık, Ankara, 1984, s. 5

⁶⁷ Daha İyi Yaşamın Anahtarı: Verimlilik, MPM Yay. No: 158, Ankara, 1974, s. 2

3.2.1.1. Arazi ve Binaların Verimliliği

Otel işletmelerinde sermayenin büyük kısmı duran varlıklardan oluşur⁶⁸. Arazi ve binalar da duran varlıklar içinde önemli bir paya sahip olduğundan bu varlıkların verimli kullanımı sermayenin de verimli kullanıldığını ifade eder.

Arazi ve binaların verimli kullanımı maliyetleri düşürmek açısından önemlidir. Özellikle işletme genişleme arzusu nedeniyle fazla yerleşim alanına gerek duyduğundan, yani arazi ve bina yapılmadan, sahip olunan arazi ve binaların daha etkin kullanımı sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinde arazi ve binaların düzeni ve kullanımı otelin sağladığı hizmet kalitesini temsil eder. Otellerin kurulacağı şehirlerde veya diğer turistik bölgelerde arazi fiyatları oldukça pahalıdır. Ayrıca arazi düzenlenmesi ve binaların inşaat maliyeti de yüksektir. İyi şekilde düzenlenmemiş çevrenin ve tesisin, kalitesiz malzemeyle kurulması otelin hizmet kalitesini düşürür ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olur. Ayrıca tamir, bakım ve yeniden düzenleme masrafları da maliyetleri artırır. Bütün bunlar işletme verimliliğini olumsuz olarak etkiler⁶⁹.

Konaklama tesislerinin kuruluş yeri seçimi aşamasında şehircilik anlayışına ters düşen, doğayı yok etmeye yönelik çevre kirliliğini desteklercesine yapılan yanlışlıkların birçok örneklerine rastlamaktayız. Oysa konaklama işletmelerinde kuruluş aşamasında yapılması düşünülen tesisle ilgili arazi ve projeler üzerinde otelcilik konusunda uzman kişilerin çalışmasıyla tesisin yeri, kapasitesi ve vereceği hizmete göre gerekli düzenleme ve değişikliklerin yapılması gerekir. Aksi takdirde tesisin inşaatından veya açılışından sonra yapılacak düzenlemeler istenilen faydayı sağlamaz.

⁶⁸ Salih SARAÇ, Konaklama Muhasebesi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1989, s. 18

⁶⁹ Fevzi OKUMUŞ, a.g.e., s. 59

Verimlilik, üretimde kullanılan faktörler ile elde edilen üretim arasındaki ilişki olarak ele alındığında, bu ilişkiyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek ilk etken işletmenin konum yeridir. Çünkü, otel işletmesinin amaçlarıyla uyumlu bir kuruluş yeri seçmesi, işletmenin kuruluş safhasında faaliyet döneminde, maliyetlerini ve üretimini hem fiziki hem de ekonomik anlamda etkileyecektir. Bu nedenle; otel işletmelerinin kuruluş yeri seçilirken diğer sektör işletmelerine göre çok daha dikkatli davranmak, ciddi fizibilite etüdüleri yapmak zorunluluğu vardır⁷⁰

O halde, arazi ve binaların dizaynı, binaların kuruluş yeri seçimi bir otel işletmesinin verimliliğini etkileyen önemli bir faktör olarak görülebilir.

3.2.1.2. Makina ve Teçhizatın Verimliliği

Konaklama endüstrisi her ne kadar otomasyon açısından kısıtlı olanaklara sahipse de belli alanlarda makina ve teknik donanım mutlakla yer verilmektedir. Her geçen gün teknolojiye meydana gelen gelişmeler, konaklama işletmeciliğinde de takip edilmekte ve birçok bölümde modern makina ve teçhizat kullanımı artmaktadır. Makinalaşma birçok işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de personel giderlerini azaltıcı yönde rol oynamakta, bu da maliyetleri düşürerek, verimliliği artırmaktadır.

Mutfakta kullanılan fırınlar, mutfak robotları, önbüro ve muhasebede kullanılan bilgisayar, fax ve çeşitli iletişim araçları çamaşırhanede kullanılan tam otomatik makineler, konaklama işletmelerinde kullanılan teknik donanım örnek olarak verilebilir. Bu makina ve teçhizat sayesinde işgücünden ve malzemedен azımsanmayacak ölçülerde tasarruf sağlanabilmektedir.

⁷⁰ Saime ORAL, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık Tic. San. Ltd. Şti., İzmir, 1994, s. 19

Ayrıca otel işletmelerinde bulunması gereken makina ve teçhizatın eksikliği, bozulması ve yanlış kullanımı da verimliliği düşürür. Bir otel mutfağındaki bulaşık makinasının eksikliği, bozulması veya kullanılmaması, yeni personelin işe alınması, fazla temizleyici kullanılması, fazla tabak kırılması ve istenilen temizliğin elde edilememesi gibi sonuçları doğurur⁷¹.

Teknolojideki hızlı gelişmelerin konaklama işletmeleri tarafından da sıkı bir şekilde takip edilmesi gerekir. Değişen gereksinimler zevk ve alışkanlıklar karşısında en modern teçhizatla hizmet sunmak, işletmelerin arzuladığı verimlilik seviyesine ulaşmaları için çok önemlidir. Çünkü, müşteriyle yüzyüze iletişimin olmadığı arka bölümlerde ne kadar modern makina ve araçlar kullanılırsa işletme o ölçüde rahat ve verimli çalışacaktır.

3.2.1.3. Malzemenin Verimliliği

Konaklama işletmelerinde bir diğer verimlilik faktörü de malzemelerin ne ölçüde etkin ve verimli kullanıldığıdır.

Bilindiği gibi malzeme, satılacak ürünlerin üretiminde kullanılan hammadde ve malzeme yakıt, üretim süreçlerinde kullanılan kimyevi maddelerden ve paketleme malzemelerinden oluşur⁷².

İşletmelerde malzeme ve hammadde maliyeti, ürün maliyetinin % 60'ını oluşturur. Otel işletmelerinde de durum buna yakındır. Genel olarak otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde 1 liralık satış gelirinin % 40-50'si malzeme maliyetidir⁷³.

Genel olarak malzemenin doğrudan veya dolaylı olarak verimli kullanımı üzerinde etkili olan iki aşama vardır. Bunlar, tasarım ve malzemenin işlenme aşamalarıdır⁷⁴.

⁷¹ Fevzi OKUMUŞ, a.g.e., s. 61

⁷² İş Etüdü, a.g.e., s. 10

⁷³ Ertuğrul ÇETİNER, Konaklama Yönetim Muhasebesi, s. 237

⁷⁴ T.Cengizhan PAMIR, a.g.e., s. 6

Tasarım aşamasında garanti altına alınması gereken birinci nokta, ürün imalatının mümkün olan en ekonomik malzeme kullanımı ile sağlanması, yani tasarımın malzeme kayıplarını en aza indirecek şekilde hazırlanmasıdır. Sağlanması gereken ikinci nokta ise, ürünün imalatında kullanılacak makina, araç ve gerecin çalışmaları sırasında en ekonomik malzeme tüketimi yapmalarıdır.

Konaklama işletmelerinde malzeme verimliliğini etkileyen unsurlardan biri de malzeme (materyal) kayıplarıdır. Örneğin, kasaphane, pastane ve barlar yiyecek-içecek departmanında en fazla gideri olan ve en fazla malzeme kaybı olan bölümlerdir⁷⁵.

Konaklama işletmeleri, bazı durumlarda öncelikle yiyecek-içecek departmanında malzeme kayıplarını önlemek için mamul veya yarı mamul malzeme kullanarak başta malzeme olmak üzere, ısıtma, temizlik ve işçilik giderlerinden tasarruf sağlamaktadır.

Bunun yanında bütün bu tasarruf tedbirleri için öncelikle malzemeyi kullanacak personelin eğitilmesi ve malzemeyi verimli kullanmaları yönünde teşvik edilmesi de gerekir.

Otel işletmelerinde, malzeme verimliliğini etkileyen departmanların başında yiyecek-içecek departmanı sayılabilir. Özellikle de bu departmandaki malzeme tedariki etkin bir biçimde yapılıp, kullanımda da kayıplar en aza indirgenirse sonuç maliyetlere yansıtacak ve satışlar maximize edilecektir.

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün hizmet personel sayısını teknoloji ve kalite nedeniyle belirli standartların altına indirmek olanağı yoktur. Satış gelirlerini yükseltmek ise çok daha güçtür. Bu nedenle maliyet tasarrufu sağlayarak verimliliği artırmak daha kolay bir yol olup, bu da yiyecek-içecek tedarikinde etkin kurallara uymaya, etkili bir tedarik ve stok politikasına bağlıdır⁷⁶.

⁷⁵ Fevzi OKUMUŞ, a.g.e., s. 62

⁷⁶ Saime ORAL, a.g.e., s. 61

3.2.1.4. İşgücünün Verimliliği

Verimlilik, "Bir işçinin verimlilik ölçüsü olan belli bir zamanda yaptığı iş" olduğundan, verimliliği incelerken zamanı göz önüne almak gerekir. İşgücü verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan ölçü belirli miktardaki adam/saat'te elde edilen mal ve hizmet miktarıdır. Adam/saat bir işçinin bir saatlik çalışmasıdır⁷⁷. İşgücünün verimliliği ile tek bir işçi tarafından tüketilen enerji ya da çabanın değil, işgücünün ortalama iş verimi kastedilmektedir.

Bir otel işletmesinin üretmiş olduğu hizmetin kalitesini düşürmeden ve müşteri memnuniyetini sağlayarak en az personel ve en az işgücü maliyeti ile çalışması otelin işgücünü verimli kullandığını gösterir. Otel işletmelerinde verilen hizmetler, daha çok işgücünün etkin ve başarılı çalışmasına dayanır. Otel işletmelerinde verimliliği sağlamak ve artırmak için çalışanların işletme amaçları doğrultusunda işbirliği içinde çalışmalarını sağlanmalıdır.

Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetini artırarak maksimum çıktı elde etmek, bu işletmeler için en ideal verimlilik durumudur. Çünkü hizmet işletmelerinin özelliği gereği, konaklama işletmelerinde işgücü verimliliği nitelik gözönünde bulundurularak adam/saat başına elde edilecek çıktı şeklinde düşünülmektedir.

Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliği ile ilgili bazı standartlar veya normlar geliştirilmiştir. Verimlilik standartlarının saptanması üretimin sürekli olduğu sanai işletmelerde nispeten kolaydır. Fakat konaklama işletmelerinde görülen hizmetlerin çokluk ve farklılıkları yanında stoklama olanağının bulunmaması işgücü veya üretim standartlarının kurulmasını ve elde edilmesini çok güçleştirir.

Her prodüktivite standardı birçok iş yükü birimleri (odalar, kuverler, içki satışları vb.) için bulunur ki; bunları her personelin

⁷⁷ İş Etüdü, a.g.e., s. 10

belirli bir süre içinde yerine getirmesi beklenir. Örneğin hizmetçiler, ahçılar, bellboy, barmen, vb.'leri için ise her yemek döneminin uzunluğuna bağlı olarak (örneğin, öğle yemeği üç saat akşam yemeği dört beş saat şeklinde) standartlar saptanır⁷⁸. Ancak bütün otel işletmeleri için geçerli tektip işgücü standartları geliştirilebilir. Bunu yaparken aşağıdaki unsurlar gözönünde bulundurulmalıdır.

- İşletmenin tipi
- Tesislerin fiziksel düzeni
- Personelin kalitesi
- Gözlemcilerin kalitesi
- Toplu sözleşme koşulları
- Servis tipi ve kalitesi
- Menü çeşitleri

Tablo 3 ve 4'de otel işletmelerinde işgücü verimlilik standartlarına örnekler verilmiştir.

Tablo 3 : Örnek Prodüktivite Standartları⁷⁹

İş Grubu	İş Yüğü	Süre
Oda hizmetçileri	16 Oda	8 saat
Bellmen	25 Hareket	8 saat
Kafetarya garsonları	20 Kuver	4 saat
Lokanta garsonları	15 Kuver	4 saat
Ahçılar	90-100 Kuver	8 saat
Bulaşıkçılar	150-200 Kuver	8 saat
Barmenler	200 Dolar	8 saat
Kat yöneticisi	80 Dolu Oda	8 saat
Oda Memurları (room clerks)	100 Kez Odaya Geliş	8 saat

⁷⁸ Harris, Kerr, Forster, "Manuel for Performance Standarts and Payroll Control System", Hilton International Co., 1972, s. 10

⁷⁹ Harris, Kerr, Forster, a.g.e., s. 11

Tablo 4: Örnek Prodükktivite Standartları II⁸⁰

İş Grubu	İş Yüğü	Süre
Bulaşıkçılar	110 Kuver	Her saat için
Oda hizmetçileri	15 Dolu Oda	Her gün için
Ahçılar	100 Kuver	Her öğün için
Ön büro personeli	55 Dolu Oda	Her gün için
Kafeterya garsonu	40 Kuver	Her öğün için

Daha önce de belirttiğimiz gibi bütün bu standartlar işletmeye göre değişebilmesi yanında, ancak gerekli niteliklere ya da kaliteye ulaşıldığında birşeyler ifade edecektir.

3.2.2. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Ölçümü

Verimlilik ölçümlemesi konusunda herkesin kabul ettiği belli bir şekil yoktur Her işletme, kendi yapısına uygun verimlilik ölçüleri kullanır.

Verimlilik ölçümüyle ilgili kavramlar ve yöntemler 1950'li ve 1960'lı yıllarda solow (1959), Denisen (1967), Griliches ve Jorgenson (1967) gibi ekonomistler tarafından geliştirilmiştir. Girdi ve çıktıların gördükleri işleme göre değişik şekillerde verimlilik ölçümleri yapılabilir. Şöyle ki⁸¹.

- Tek tip girdinin (işgücü veya hammadde gibi) her ünitesi için olan çıktıyı veren tek faktör (kısmi) verimlilik oranı
- Çıktıyı bütün tip gördülerin ağırlıklı toplamına bölerek bulunan toplam (genel) verimlilik oranı

Literatürde toplam verimlilik oranı, tek faktör verimlilik oranına göre daha güvenilir bir verimlilik ölçümü sayılmaktadır.

⁸⁰ James U.Valten, "The Art and Science of Modern Innkeeping, New Jersey Hayden Book Company, 1968, s. 83

⁸¹ Bahar TANER, a.g.e., s. 65

Ağırlama konaklama endüstrisinde verimliliğin yalnızca kantitatif çıktılarla ölçülemeyeceğini, kalitatif çıktılarla birlikte ele alındığında gerçekçi bir verimlilik ölçümüne ulaşılacağı açıktır. Örneğin, bir otelde aynı özellikleri taşıyan odaları temizleyen iki houskeeping personelinin biri, ortalama olarak oda başına 30 dakika harcayarak 20 oda bitirebiliyorsa, birinci görevli daha verimli görünmektedir. Ancak burada satışa hazır odaların sayısından çok odaların durumuna bakılmalıdır. Birinci personelin temizlediği odalarda tozu alınmamış yerler, standart dışı düzeltilmiş yataklar varsa, bu personelin diğerinden daha verimli çalıştığı kanısına varmak yanlış olacaktır.

O halde konaklama endüstrisinde, verimlilik tanımlanırken nitelik göz önünde bulundurulmak kaydıyla, adam/saat başına elde edilen çıktı şeklinde bir tanım yapmak daha doğru olacaktır.

Çıktılarda olduğu gibi, otellerde girdilerin (işgücü, makine, malzeme, enerji ve müşteriler) ölçülmesi de zordur; 1984 de Blois tarafından belirtildiği gibi, verimliliği iyileştirme çalışmalarında çıktılar girdilerin bileşimi olarak ortaya çıktığından yalnızca bir tek girdinin belirlenmesi yetersiz olacaktır. Ancak işgücü bütün çıktı yaratan faaliyetlerde bulunduğu ve maliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturduğundan, işgücü verimliliği yönetimin yoğun dikkatini toplayan geçerli bir odak noktası oluşturmaktadır⁸².

Konaklama işletmelerine uygulanabilecek örnek verimlilik rasyoları tablo 2'de verilmiştir.

⁸² Bahar TANER, a.g.e., s. 78

Tablo 4: Otel Verimlilik Rasyoları

	FİZİKSEL ÖLÇÜLER	FİZİKSEL/FİNANSAL ÖLÇÜLER	FİNANSAL ÖLÇÜLER
İşgücü Ölçüleri	Hazırlanan Yemekler (2)	Restoran geliri	Banket geliri
	Mutfak personel sayısı	Çalışılan saatler	Banket bordrosu
	Personel sayısı (3)	Toplam oda satışları	Otel gelirleri
	Toplam işçilik saati	Toplam resepsiyon personeli	Toplam yönetici maaşları
	Restoranda açılan servis sayısı	Toplam oda satışları	Toplam katma değer
	Restoranda çalışılan saatler	Oda hizmetçisi çalışma günü	Otel bordrosu
Enerji Ölçüleri	Toplam müşteri odaları	Pişen yemek sayısı	Otel gelirleri
	Toplam enerji masrafları (kilowattsaat)	Toplam pişirme masrafları	Toplam enerji masrafları
Makina/Ser maye Ölçüleri	Toplam müşteri sayısı	Satılan oda sayısı	Vergi sonrası net kâr
	Otel alan ölçüsü (m ²)	Toplam yatırım giderleri	Öz sermaye
Malzeme Ölçüleri	Hazırlanan cips miktarı (kg.)	Bara gelen müşteri sayısı	Yiyecek satışından sağlanan gelir
	Kullanılan patates miktarı (kg)	Kullanılan içkinin maliyeti	Tüketilen yiyeceğin maliyeti
Toplam Faktör Ölçüleri	Otelden memnun kalan müşteri sayısı	Doluluk (4)	Vergi sonrası net kâr
	Toplam müşteri sayısı	Kullanılan kaynakların maliyeti	Kullanılan kaynakların maliyeti

- (1) Rasyolarda kullanılan ölçülerin aylık bazda tebsiti benimsenmektedir.
- (2) Hazırlanan yemeklerde porsiyon sayısı çeşit ve/veya hazırlanma süresi
- (3) Personel sayısında tam gün çalışan personel esas alınmaktadır.
- (4) Bir aylık dönemde otelde kalan müşteri sayısı.

Kaynak: Stephen D.Ball ve diğerleri, (1986), "Labor Productivity in Hotels: An Empirical Analysis", International Journal of Hospitality Management, Cilt: 5, No: 3, s. 143

BÖLÜM 2

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR OLARAK İŞ DOYUMU-PERSONEL DEVRİ İLİNTİSİ

1. Konaklama İşletmelerinde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Turizm işletmeleri emek-yoğun çalışan işletmelerdir. Bu hemen tüm işlerin el emeği ve yeteneği ile yapıldığı ve yapılması zorunluluğunu ifade etmektedir. Turizm sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi üretime konu olabilecek, teknik ve somut bir ürün bulunmamaktadır. Üretime konu olan ürün ve sunulan hizmetler ise tamamen işletmeye özgü, personelin beceri ve yeteneklerine bağımlı olduğu için kolay kolay bir standardizasyon sağlanamamaktadır. Dolayısıyla personelden optimal ölçülerde verimlilik elde etmek mümkün olamamaktadır. Böyle olunca da personelin organizasyonu, seçimi, planlaması ve yönetimi sözkonusu işletmelerin verimli çalışıp çalışmamasını birinci derecede etkilemektedir⁸³.

O halde konaklama işletmelerinde verimliliğe ilişkin sorunları değerlendirirken, etken faktörler olarak özellikle işgücüne dayalı faktörleri ele almak yararlı olacaktır.

Birçok işletmede olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de işgücü verimliliğini etkileyen faktörleri iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar;

- a. Genel Faktörler
- b. Özel Faktörler.

Çalışmamızın bundan sonraki kısmında bu faktörleri ayrıntılarıyla incelemeye çalışacağız.

⁸³ O.Kemal AĞAOĞLU, İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, Ankara, 1992, MPM Yayınları, No: 457, s. 18

1.1. Genel Faktörler

1.1.1. İşletme Organizasyonu

Organizasyon kavramı, görüş açılarına göre değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

REFA öğretilerine göre işletme organizasyonunun tanımı şu şekilde yapılabilir⁸⁴.

"İşletme organizasyonu; işletmede ekonomik ve insana yararlı olgu ve koşulları sağlamak amacıyla iş sistemlerinin planlanmasını, düzenlenmesini, yönetilmesini ve bunlar için gerekli verilerin saptanması işlerini kapsar.

Bir başka tanıma göre organizasyon belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyetidir⁸⁵.

İşletmelerin rantabl çalışmaları ve insanların daha verimli iş görmelerini sağlamak için, ilişkilerin çok iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu ilişkilerin, ast-üst olmak kaydıyla, esas itibariyle üç aşamada oluştuğu görülmektedir⁸⁶.

1. Kişilerin teker teker dolaysız ilişkisi
2. Ekip halindeki kişilerin birbirine olan dolaysız ilişkisi
3. Aynı üste bağlı astların birbirine olan karşılıklı ilişkisi.

İşletmede çalışan yönetici ve işçi sayısının artışı ilişki sayısını da zincirleme olarak artıracak bir gerçektir.

⁸⁴ MPM-REFA İş Etüdünün Temelleri, 1.Kitap Ankara, 1988, MPM Yayınları s. 73

⁸⁵ Donal E. Lundberg James P. Armatas, The Managements of People in Hotels Restaurants and Clups 4.B. (Dubuque, Iowa: William C. Brown Co., Publisher, 1980), s. 38

⁸⁶ O.Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s. 21

Bu ilişkiler, Graicunas Teoremi ile şu şekilde formüle edilmektedir⁸⁷.

$$\text{İlişki sayısı} = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \quad "n" = \text{çalışan kişi sayısıdır.}$$

İşgören sayısı arttıkça ilişkilerin yoğunluk kazanacağı bir ortamda, bu ilişkilerin çok iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin organizasyon yapısı gerçeklere ve fonksiyonlara göre tespit edilmediği takdirde saptanacak en uygun işletme politikasının bile başarıya ulaşması mümkün değildir⁸⁸.

Organizasyon çalışmaları yapılırken öncelikle dikkate alınması gereken unsur, organizasyon ile işletme karakterinin birbirine uyum göstermesi gerekliliğidir.

İşletmenin yapısı ve gereksinimleri doğrultusunda değişik örgüt yapıları geliştirmek mümkündür.

Bu organizasyon türlerinden hangisinin, hangi işletme tipleri için daha uygun olacağı, bazı tavsiye ve önermeler olmasına karşın, çok açık ve net bir şekilde ortaya konulmamıştır. Bir diğer ifadeyle hangi organizasyon türünün ne tür işletmeler göre daha uygun olacağı konusunda bir standardizasyon aramamak gerekir⁸⁹.

Organizasyonun işgücü verimliliğine etkisi üzerine H. Narbison'un yaptığı çalışmaların sonucuna göre, "Sermaye ve tabii kaynaklar sabit farzedilecek olursa, işletme organizasyonu işgücünün verimliliğini tayin eden ana faktör rolü oynamaktadır". Daha etkili bir organizasyon için, daha iyi eğitim ihtiyacı üzerinde çok durulmuş olmasına rağmen, verimli bir organizasyonun sadece eğitim sonucunda ortaya çıkmadığı da bir gerçektir. Genellikle etkili

⁸⁷ İlker AKAT, İşletmecilik Ders Notları, İzmir, 1976, s. 147

⁸⁸ O.Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s. 23

⁸⁹ O.Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s. 27

bir organizasyonun daha çok başarı elde etme baskısı ve hareket serbestisi ile yakından ilgili bir husus olduğu tesbit edilmiştir⁹⁰.

İşletmenin hedefleri ile organizasyon arasındaki çelişki, organizasyon büyüdükçe ve faaliyetleri çeşitlenip farklılaştıkça fazlalaşır. Dış çevresinde kargaşa yer alıyorsa üst düzeydeki yöneticiler arasında işbölümü ve entergrasyon verimli çalışma koşulları için şart olur⁹¹.

1.1.2. Personel Yönetimi ve Planlaması

Personel yönetimi; işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, konaklama işletmelerinde geliri de, gideri de yaratan insan unsurudur. Dolayısıyla bu unsurun iyi yönetilmesi, işgücünü verimli kullanmakla eş anlamlıdır. Öte yandan işgücünün verimli kullanılması da, işletmenin verimli çalışıyor veya çalıştırılıyor olması anlamına gelecektir. Öyleyse; personel yönetimi, salt bu iş için oluşturulmuş bir personel müdürlüğü tarafından ele alınması gereken bir uğraş koludur ve dolayısıyla özel bilgi ve eğitim gerektirmektedir⁹².

Ülkemizde, özellikle az sayıda personel istihdam eden küçük işletmeler, bir personel müdürlüğünden yoksun olabilir. Ancak orta ve büyük ölçekli işletmelerde de durum pek farklı değildir. Ancak, personel yönetimi bir müdürlükle yürütülme bile, bu görevi mutlaka, bu dalda eğitim görmüş kişiler yerine getirmelidir. Bu, hem işletmecilik bilimi açısından hem de verimlilik açısından gözardı edilmemesi gereken bir konudur.

Ancak O.Kemal AĞAOĞLU, tarafından yapılan bir araştırmaya göre⁹³. Türk konaklama işletmelerinin % 66.7'sinde personel işleri

⁹⁰ Orhan TUNA-Nusret EKİN, Otomasyon ve Sendikacılık, İstanbul Üniv. İkt. Fak. Yayın no: 262, İstanbul, 1970, s. 159

⁹¹ Saime ORAL, a.g.e., s. 117

⁹² O.Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s. 64

⁹³ O.Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s. 64

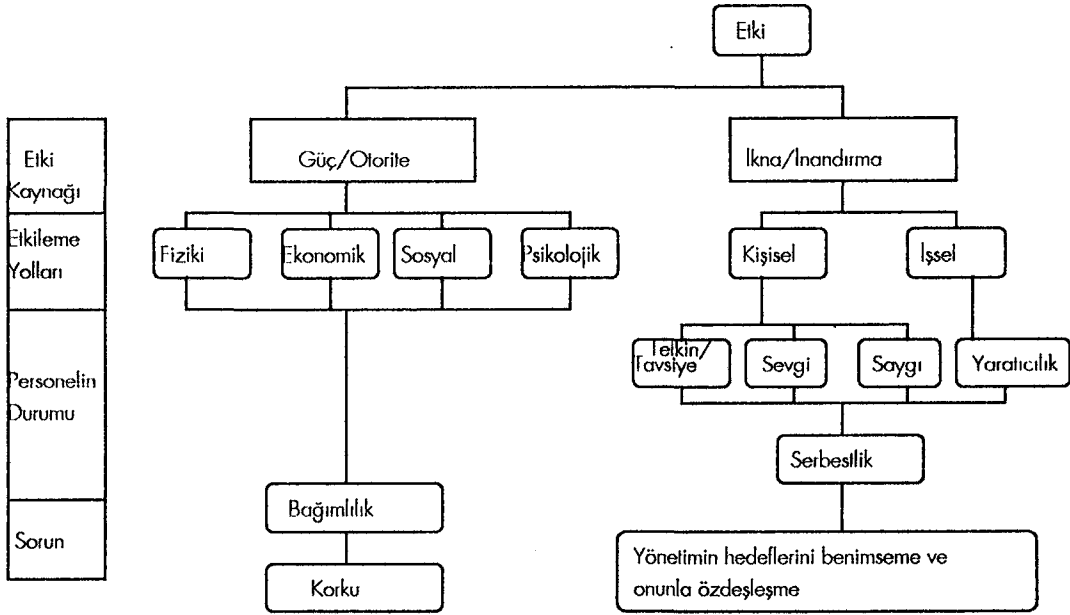
ya muhasebe müdürlüğü ya da genel müdürlük tarafından yürütülmektedir. Bu durum, emek-yoğun işletmelerde önemle üzerinde durulması gereken bir konunun; insan gücü yönetiminin, konaklama işletmelerinde ihmal edildiğini göstermektedir.

İşletmelerin personel departmanlarının önemli görevlerinden birisi, işletmede çalışacak personeli, sayı ve nitelik itibariyle belli bir düzen içinde sağlamaktır. İşletmelerde bu amaçla yapılan planlama çalışmalarına insan gücü planlaması çalışmaları denir. İnsan gücü planlaması genel olarak "Organizasyonların amaçları doğrultusunda, insan gücünden etkin ve verimli bir biçimde yararlanmak için gerekli insan gücü politikalarını formüle etmektir" şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle insan gücü veya personel planlaması, uygun zamanlarda doğru işlere doğru sayıda ve nitelikli personelin atanmasını sağlayacak ve insan gücü etkinliğini arttıracak plan ve programlar hazırlamaktır.

Personel yönetiminin, işgücü verimliliğini direkt olarak etkileyen bir faktör olduğu hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu durumu aşağıdaki şekil yardımıyla da açıklayabiliriz⁹⁴

⁹⁴ O. Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s. 85

Şekil 2: Yönetimin Personele Etkileri



Kaynak: Kaspar-Kunz; Unternehmung führung im Fremdenverkehr,
(Bern: Verlag Paul Haupt, 1982)

Şekilde de görüldüğü gibi, insana değer veren (onu ikna eden) yönetim tarzı ile otoriter (ona güç gösteren) yönetim tarzı çalışanları farklı sonuçlara itmektedir. Birinin vardığı sonuç, "Korku" ve dolayısıyla verimsizlik (korku unsuru, bazen verimliliğe yol açabilmektedir. Ancak çoğu kez ve her fırsatta verimsizlik tehdidi savurmaktadır) iken bir diğerinin yarattığı sonuç ise, yönetimin hedeflerini sahiplenme güdüsüyle, doğrudan doğruya verimliliktedir.

İnsan gücü planlamasının, insan gücü verimliliğine, giderek organizasyonun performansının arttırılmasındaki katkısı oldukça fazladır. Bu katkı insan gücü planlamasının hemen hemen her aşamasında daha somut olarak açıklanabilir. Optimal kadroların saptanması ile insan gücü israfı önlenir ve verimlilik arttırılabilir. Optimal kadrolar, optimal iş düzenine göre belirlendiğinden iş düzeninde öngörülen işi en iyi yapmak yöntemi, teknoloji düzeyi, iş

yükü, yetki ve sorumlulukların sağladığı verimlilik, doğal olarak dolaylı da olsa kadrolara yansıtacaktır⁹⁵.

1.1.3. Sağlık ve Güvenlik Koşulları

Sağlık ve güvenlik koşullarının iyi olması işgörenin verimini ve iş doyumunu etkilemektedir. İşgörenin uğrayacağı tehlikelerden arındırılmış olması, ortamda yeterli havalandırma, ısı şartlarının sağlanmış olması, fiziki gücünü yeteneklerini en iyi şekilde kullanabileceği araç ve gereçlerle donatılmış olması işgörenin hem zorlanmasını azaltacak hem de verimini artıracaktır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği "İşyerlerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar" şeklinde tanımlanmaktadır⁹⁶.

İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği koşulları birlikte düşünülmektedir. Çünkü işyerindeki bu koşulların iyileştirilmesi çalışanın sağlığına ve güvenliğine yönelik yürütülmektedir. Burada da amaç, çalışanın fiziksel ve ruhsal dengesinin korunması yoluyla işgücünün verimliliğinde artışlar sağlamaktır.

İşçi sağlığı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan faktörlerin büyük bir kısmı şüphesiz işyerlerindeki ortam koşullarından kaynaklanmaktadır. İşçi sağlığını etkileyen bu ortam faktörlerini fiziksel ve kimyasal olarak ikiye ayırmak mümkündür⁹⁷.

Fiziksel faktörler arasında sıcaklık, nem, aydınlatma, gürültü, basınç gibi faktörlerden söz edilebilir.

⁹⁵ Ömer SAATÇIOĞLU, "İnsan Gücü Palanması ve Verimliliği Etkisi", Orhim Seminerler Serisi Görüşler 3, İstanbul, 1987, s. 47

⁹⁶ Zeynel ARIHOĞLU, "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı ve Amacı", İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, Ankara, 4-10.Mayıs, 1991, s. 53

⁹⁷ Güngör TURAN, İşletmelerde İşgücü Verimliliği ve Ölçüm Modelleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1993, s. 46-47

Kimyasal faktörler ise çalışma ortamına karışabilen ve çevrenin normal hayatla uygun kimyasal bileşimini az veya çok değiştiren faktörlerdir. Ortamın kimyasal yapısının değişimi, orada kullanılan veya bulunan kimyasal maddelerden ileri geldiği gibi (solventler, boyalar, çeşitli gazlar) birtakım fiziksel olayların sonucunda da oluşabilir (mor ötesi ışıklardan ileri gelen ozon, radyoaktif preparatlardan yapılan radon gibi).

İşçi sağlığı ve işgüvenliğinin amaçlarını da şu üç başlık altında özetlemek mümkündür;

- Çalışanları korumak
- Üretim güvenliğini sağlamak
- İşletme güvenliğini sağlamak

İş ortamının psikolojik koşulları ne kadar elverişli olursa olsun, insanlardan daha fazla verim alabilmek için fiziksel koşulların da insan onuruna yakışır, insanın hoşuna gidecek, yeterince sessiz ve aydınlatılmış, insan bünyesine uygun bir çalışma saati ve ritminde ayarlanmış, çalışma için en uygun hale getirilmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde, sadece temel gereksinimleri gerçekleştirilmiş olan bir toplumda bir takım işleri yaptırmak zor olacağı gibi, bu işlerde verim sağlamak da zor olacaktır⁹⁸.

İşyerlerinde sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmaması iş kazaları ve meslek hastalıklarına yol açmaktadır. Bunun sonucunda da bir takım psikolojik, sosyolojik, tıbbi ve ekonomik sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de sağlıklı ve güvenli bir iş hayatı verimliliğin temel koşuludur.

19.1.1973 tarih ve 14453 sayılı Resmi Gazete yayımına göre, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkındaki Tüzük'de; orta ve

⁹⁸ Cemil BOYACI, Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'te Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, Akdeniz Üniversitesi Yayın No: 36, Antalya, 1991, s. 37

büyük ölçekli otel işletmeleri işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulları oluşturmakta ve bu kurul vasıtasıyla işçi sağlığı ve işgüvenliğine ilişkin gerekli önlemleri almaktadır⁹⁹.

Bu kurul özellikle 5 yıldızlı otellerde;

- İşveren temsilcisi,
- Otel güvenlik müdürü,
- Otel doktoru,
- Otelin personel ve idari işler sorumlusu,
- Ustabaşı ve işçi temsilcisi

tarafından oluşturulmaktadır¹⁰⁰.

Aşağıda, 1993 yılında 5 yıldızlı bir otelin işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu'nun çeşitli tarihlerde aldığı kararlara yer verilmiştir¹⁰¹.

- Otel kuralları panolarının hazırlanıp otelin girişine ve personelin bulunduğu katlara asılmasına,
- Yeni giren personele teorik ve pratik yangın eğitimi verilmesine,
- Otel çevresinin daha temiz ve özenli tutulması için gerekli girişimlerin yapılmasına,
- Deep-Freeze'lerin kapı switc'lerinin ayarlanmasına,
- Mutfak, bulaşıkhanne ve kat hizmetleri bölümleri çalışanları için "Sanitasyon Eğitimi" düzenlenmesine,
- Grip olaylarının başladığı zamanlarda personele C vitamini verilmesine,
- Bilgisayar ekranlarına özel filtre takılmasına,
- Bomba ihbarlarında nasıl bir yol izleneceğinin tespitine.

⁹⁹ 1475 Sayılı Kanuna Dayanılarak 19.2.1973 tarihli ve 14453 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkında Tüzük", Ankara, 19.2.1973

¹⁰⁰ Saime ORAL, a.g.e., s. 189

¹⁰¹ Saime ORAL, a.g.e., s. 19-191

Bu tür kararların alınması ve titizlikle uygulanması işyerinin sağlık ve güvenlik koşullarını sağlaması bakımından son derece önemlidir. Bunu sağlayan işletmelerde de personelden yüksek verim beklemek olasıdır.

1.1.4. Ücret Sistemleri

İş Kanunu'na göre ücret; bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakten ödenen tutarlardır¹⁰².

Günümüzde ücret düzeyini belirlemek için ileri sürülen değişik kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerin başında verime göre ücret veya ihtiyaca göre ücret ilkesi yer almaktadır. Verime göre ücret, işçinin yaptığı işin değerine ve zahmetine göre ücret alması esasına dayanır. İhtiyaca göre ücret ise sosyal bir temele sahiptir. Bu esasa göre ücret, işçinin belirli ihtiyaçlarını esas alan ve bu ihtiyaçları sağlayacak düzeyde ödeme yapılmasını öngören ücrettir. İyi bir ücret sisteminin her iki kriteri de içerdiği öne sürülmektedir.

Ücretin tanımında "Üçüncü kişiler tarafından" ibaresi otel, lokanta vb. yerlerde müşteriler tarafından ödeyecekleri hizmet bedelinin bir yüzdesi kadar (%15) ayrıca otel, lokanta personeli için ödedikleri bedelin işveren vasıtasıyla personele dağıtılması halinde bu ödemenin ücret niteliğinde olduğunu açıklığa kavuşturmak için konulmuştur¹⁰³.

Konaklama işletmelerinde ücretler ile verimlilik arasındaki ilişkilerin analizi değişik bakımlardan büyük önem arz etmektedir¹⁰⁴.

Birincisi, konaklama işletmeleri, (daha öncede çeşitli yerlerde tekrarladığımız gibi) istihdam yoğunluğu yüksek olan işletmelerdir. Bu yüzden de işçilik meliyetleri toplam maliyetler içerisinde % 35-40 dolayında bir paya sahiptir.

¹⁰² İş Kanunu, (1475 s.k.) md: 26, 1971

¹⁰³ Nuri ÇELİK, "İş Hukuku Dersleri", 3. Baskı, İstanbul, 1974, s. 109

¹⁰⁴ Saime ORAL, a.g.e., s. 158

İkincisi de sendikalar, toplu iş sözleşmelerinde ücretlerin alabildiğince yüksek olmasını sağlamaya çalışırlar.

Ücret-verimlilik ilişkileri, ücretin ekonomik rolü bakımından analiz edilirken ücretin sosyal rolü de gözden uzak tutulmamalıdır. Bir başka anlatımla ücret işçinin yaşamını sürdürmesinin yanısıra, ülkenin yaşam düzeyine göre normal sayılabilecek bir yaşam geliştirmeye de olanak vermelidir¹⁰⁵.

Bu amaçla geliştirilen birçok ücret sistemi bulunmaktadır. Saat başına, parça başına, primli differansiyel, Taylor, Gantt, Halsey, Rowan, Bedaux, Dubrenil ücret sistemleri gibi.

Bunun yanında özellikle işçinin payını belirlemek gibi ortak bir özelliğe dayanan proporsiyonel ücret sistemleri de geliştirilmiştir.

Proporsiyonel ücret sistemlerine bir örnek Schuller'in 1930'lu yıllarda geliştirdiği modeldir. Schuller, bu yıllarda yaşanan aşırı üretim fazlalığına rağmen talep yetersizliği yaşanmasını, satın alma gücüyle üretim arasındaki uçuruma bağlamış; çare olarakda üretim ile yani verimlilikle satın alma gücü, yani ücretler arasında doğru bir ilişkinin kurulmasını önermiştir. Buna göre,

$$\frac{\text{Ücret Hacmi}}{\text{Ciro Hacmi}} = K \text{ dir.}$$

Bir diğer örnek, Rucker Planıdır. Rucker Planına göre ücretler katma değere göre hesaplanmasına olanak verecek sabit bir katsayı tespit edilmektedir. Temel olarak ücret üretim değerinin sabit bir kısmı olarak kabul edilmiştir¹⁰⁶.

Ücret sistemlerine bir başka örnek de Scanlon Planıdır. Scanlon Planına göre oluşturulan ücret formülünde, personelin verimliliği

¹⁰⁵ Saime ORAL, a.g.e., s. 164

¹⁰⁶ Saime ORAL, a.g.e., s. 166

arttığı oranda ücretlerinin artışı örgörölmektedir¹⁰⁷. Scanlon planı üç ana prensibi esas almaktadır. Katılma sistemi, eşitlik sistemi, özdeşlik. Bu modelin uygulanmasında, otel işletmesinin yöneticileri, işletmenin performans oranını esas alırlar¹⁰⁸.

$$\begin{array}{l} \text{Scanlon Planının} \\ \text{En Basit Oranı} \\ \text{(Performans Oranı)} \end{array} = \frac{\text{Toplam Personel Maliyeti}}{\text{Toplam Üretimin Değeri}}$$

O halde, Scanlon planına göre temel esas işgörenin verimlilik artışına katkıda bulunduğu oranda artan verimlilikten yararlandırılmasıdır.

Konaklama işletmelerinin ücret politikası çalışanların anlayabileceği bir açıklıkta olmalı ve işgücü verimliliğindeki değişmelere paralel olacak şekilde düzenlenmelidir. Böylelikle konaklama endüstrisinde tüm dünyada yaşanan bir sorunun; nitelikli personelin daha yüksek ücret ödenen işlere geçme sorununun çözülmesinde olumlu gelişmeler sağlanabilecektir.

1.1.5. Çalışma Süreleri

Çalışma süresi, işçinin yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmek için işverenin emrinde bulunduğu süredir. İşletmelerde teknolojik değişmelere ve iş koşullarına uygun olarak, günümüzde çeşitli çalışma saatleri programları düzenlenmektedir. Vardiya usulu çalışma ve esnek çalışma saatleri programlarının düzenlenmesinin temel amacı üretim kayıplarını en aza indirecek, üretim artışı sağlayacak, dolayısıyla işletmenin verimliliğini ve kârlılığını yükseltecek çalışma süresi ve zamanını belirlemektir.

Turizm işletmelerinde de iş kanununda belirlenen çalışma süreleri geçerlidir. Fakat turizm işletmelerinde bazı istisnai durumlar vardır.

¹⁰⁷ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 210

¹⁰⁸ Saime ORAL, a.g.e., s. 166

Bunlar da; hafta, bayram ve resmi tatil günlerinde meydana gelen durumlarla, yıllık ücretli iznin sezonun yoğun olduğu dönemlerde kullanılmaması gibi durumlardır.

Bu konuda iş kanununda şu hükme yer verilir. Bu kanun kapsamına giren işyerlerinde çalışan işçilere, kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde çalışmazlarsa bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri tam olarak; tatil yapılmayarak çalışırlarsa çalıştıkları günlerin ücretlerini ücret ücret ödeme şekline bakılmaksızın bir kat fazlasıyla ödenir¹⁰⁹.

Turizm işletmelerinde çalışanlardan, büyük işletmelerde çalışanların, çalışma süreleri konusunda pek fazla bir sorunla karşılaştıkları görülmemektedir.

Çalışma sürelerinden doğan sorunlara daha çok küçük otel, motel ve aile işletmelerinde rastlanmaktadır. Ayrıca mevsimlik olarak çalışılan işletmelerde de bu sorun büyük önem kazanmıştır. Buralarda günlük çalışma süresi 7,5 saatin fazlasıyla üstüne çıkılmakta ve fazla çalışma ücreti ödenmemektedir. Ayrıca kanunda öngörülen hafta tatili, bayram, resmi tatil günlerinde çalışanlara iki kat olarak verilmesi istenen ücretler verilmemektedir.

Konaklama işletmelerinde belirli bir çalışma süresi ve standardı yoktur. Bunun nedeni ise turizm mesleğinin kendisindedir. Örneğin tur düzenleyen bir seyahat acentası, seyahat programının başlangıcından sonuna dek turu titizlikle programlamalı, gelen gruba verilecek tüm hizmetler en iyi şekilde sunulmalıdır.

Grubun otelden ayrılma saatinin gece yarısına denk getirildiğini düşünürsek tur sorumlusu veya rehber o saatte grubun yanında olmalıdır. Havayolu ile gelecek veya gidecek grubun transferi aynı şekilde pazar gününe veya gece yarısına denk gelebilir. Transferi yapacak personelin o saatte havaalanında olması gerekmektedir. Bu durumda personelin özel yaşantısından fedakarlık

¹⁰⁹ 1475 Sayılı İş Kanunu Md: 42/1

yapması gerekebilir. Öyle günler olur ki personel günde 24 saat veya daha fazla çalışma durumunda kalabilir. Eğer çalışan personel evli ise veya geleneklerine çok bağlı ise bu durumda bu kişinin eşiyle veya ailesi ile arası açılabilir. Kişi aile düzeninin bozulduğu duygusuna kapılarak bu mesleğe karşı olumsuz düşüncelere sahip olma olasılığı doğabilir.

Bütün bu sorunlar konaklama işletmelerinde işgörenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bunu iki nedene bağlayabiliriz. Birincisi, normalin üstünde bir süre çalıştığı için işgören bedensel ve zihinsel olarak yorulacak, bu da beraberinde, yorgunluk, uykusuzluk gibi sonuçları getirecektir. İkincisi çok çalışmasına rağmen ücreti sabit kaldığından bir ücret tatminsizliği söz konusu olacaktır.

Sonuçta verimlilikte düşüşler meydana gelecektir.

1.2. Özel Faktörler

1.2.1. İş Bölümü

Konaklama işletmelerinde birbiriyle bağıntılı birçok faaliyet yer almaktadır. Bu işletmelerin ürünleri herhangi bir mal değil hizmettir. Hizmet ise üretildiği anda tüketilme özelliği taşımaktadır. Bu yüzden işlerin en ince ayrıntısına kadar bölümlere ayrılıp her bir küçük ayrıntıya belirli sayıda ve sorumlulukta personel verilmesi doğabilecek hataların en aza indirgenmesi amacını taşımaktadır. İş bölümü olarak adlandırabileceğimiz bu çalışmalar konaklama sektöründe diğer sektörlerden daha fazla önem taşımaktadır.

İş bölümü kavramı yönetim bilimi alanında ilk kullanan Frederick Winstow Taylor'a göre iş bölümü; işlerin daha küçük parçalara bölünerek, birtak kişinin işin tamamını yapması yerine uzmanlaşması parçalar haline getirilmesi ve bir grup insan tarafından yapılma şeklinde tanımlanmıştır¹¹⁰.

¹¹⁰ Nurgün ERSAN, Yönetim Süreçler ve Teorileri, Semih Ofset Matbaacılık, Ankara, 1987, s. 48

İş bölümü uzmanlaşmayı ve verimliliği artırırken endüstrileşmenin gelişmesi de işbölümünü artırmıştır¹¹¹.

Konaklama işletmelerinde de günümüz turistinin gereksinimleri doğrultusunda sağlanan gelişmeler, bu işletmelerde ürün farklılaştırmasına ve çeşitliliğine gidilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bir birinden farklı ama bir amaca yönelik birçok hizmet çeşitli konaklama işletmelerinde iş bölümünü zorunlu kılmaktadır. Yapılan işlerin niteliği hem bedensel, hem de zihinsel olarak yorucu özellik taşıdığından kat hizmetleri, mutfak, servis v.b. departmanlarda iş bölümüne gidilmesi hem kaliteyi hem de verimliliği elde etme açısından son derece gereklidir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde her departmanın kendi içinde ayrı bir organizasyon şeması oluşturması ve görev tanımlarının bu şemaya göre düzenlenmesi etkin bir iş bölümü için gerekli olmaktadır.

1.2.2. İşbirliği

Hizmet işletmelerinde verimliliğe etki eden önemli faktörlerden biri de faaliyetlerin bir takım çalışması halinde, bir grup dinamiği içinde yapılmasıdır.

Özellikle konaklama işletmelerinde hizmetler birbirini tamamlar nitelikte olduğundan, gerek departman içi, gerekse departmanlar arası işbirliği ve koordinasyon verimliliği ve kaliteyi artırma açısından son derece önemlidir.

Örneğin serviste meydana gelebilecek bir aksaklık, mutfakın başarısını da, kat görevlilerinin başarısını da etkileyebilir. Çünkü konuk, otelde satın aldığı her hizmetten doyum elde etmek ister.

¹¹¹ Nurgün ERSAN, a.g.e., s. 48

O Halde konaklama işletmelerinde işbirliği; öncelikle müşteri doyumunu için gereklidir. Müşteri doyumun yüksek olduğu bir işletme de, yüksek verimlilikten ve yüksek kaiteden söz etmek yanlış olmayacaktır.

Her departmandaki işler, işbölümü yapılarak ayrı ayrı görevlendirmelerle tanımlansa da amaçta birlik olmaları, etkin bir işbirliğini zorunlu kılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde işbirliğine gidilmesi ham işgörenlerin daha az yorulmasını sağlayacak, hem işlerinden ve işyerindeki sosyal iklimden doyum almalarını sağlayacak hem de verimliliklerini artıracaktır.

1.2.3. Dayanışma

Bir örgütün etkililiğini sağlamak ve yükseltmek, örgütsel amaçlara götüren işlerin takımlarca yapılmasına bağlıdır. Örgüt yapısının her gözesinin takım niteliğine kavuşturulması ne denli gerçekleştirilebilir ise örgütün verimli olabilme olasılığı da o denli yükselir¹¹².

Konaklama işletmelerinde hemen tüm işler bütünlük arz etmektedir. Bu yüzden bütünlük arzeden her iş için bir takım çalışması ve dayanışma gerekmektedir. Her departman kendi içinden ayrı bir dayanışma içinde çalışarak birbirlerine destek vermelidir. Departmanlarda oluşacak takımlar, birbirleriyle kaynaşma, birbirlerine dayanışma, bağlanma gibi aşamaları geçerek, aşılacak hedeflere, yapılacak eylem ve işlemlere ilişkin bilgi sahibi olurlar ve güçbirliği içerisinde yüksek bir başarıyı elde ederler.

¹¹² İbrahim Ethem BAŞARAN, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s. 195

1.2.4. İş Doyumu

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlaştı, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardından yer alır¹¹³.

Birey, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve yeteneği ile ilgili olan kısmını elde ettiği sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir. Arzu ve ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde bireyde olumsuz bir takım tutumların beraberinde bir doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülecektir.

İş doyumunu ile verimlilik arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok araştırmada birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmacılar izin fazlasıyla doyum sağlayan bir işgörende gevşeme olacağı ve bununla verimini olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna varmışlardır. Ancak genel kabul görmüş kanı; iş doyumunun verimliliği artırıcı yönde etkisi olduğudur.

2. İş Doyumu Kavramı ve Konaklama İşletmelerinde Önemi

İş doyumunu kavramı literatürde birçok değişik tanımlama ile yer almıştır.

Keith Davis'e göre iş doyumunu; "İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur"¹¹⁴

Bir başka tanıma göre iş doyumunu, insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir¹¹⁵.

—Keith, DAVIS, İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış): 5.Baskı, Çev: Kemal Tosun ve

¹¹³ Diğerleri, İ.Ü.İşl.Fak.Yayın No. 199, İstanbul, 1988, s. 95

¹¹⁴ Keith DAVIS, a.g.e., s. 96

¹¹⁵ Öznuı YÜKSEK, Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından, Ankara,

Diğer bir tanıma göre iş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar, işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur. İşgören çalışması sonucunda ortaya kuyduğu eserleri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için bir tatmin kaynağı olacaktır¹¹⁶.

Gerek birey, gerekse örgüt açısından iş doyumunun önemi herkes tarafından kabul edilmektedir.

İşletmelerde iş doyumuna artan ilginin nedenlerini dört grupta toplayabiliriz. Bunlar:

1. Toplumların ekonomik gelişmeleriyle birlikte, belli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları değişmiştir. Toplumsal değişimin diğer bir özelliği de bireylerin eğitim düzeylerinin yükselmesi, dolayısıyla beklentilerinin değişmesidir.

2. Toplumsal gelişmenin yanısıra örgütsel gelişmede sözkonusudur. Bu da işletmelerde mevcut iş, şekil ve gereklerinde değişimler ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler çalışanların bu gelişmelere ayak uydurmalarını sağlamak istemişlerdir. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi, yakın zamanlarda toplumsal sorumluluk şekline dönüşmüştür. Çalışanları işlerinden hoşnut kılmak yöneticilerin amacı haline gelmiştir. Bu da son zamanlarda özellikle sanayileşmiş bazı ülkelerde sözü edilen "Yaşam Niteliği" kavramına koştur bir gelişmedir. Bir toplumda yaşam niteliği yüksek tutulmak isteniyorsa iş tatmini konusu ihmal edilmemelidir.

3. A.B.D.'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikaların kurulması ve 1937'de "Wagner İşçi-İşveren Yasası"nın çıkarılması, toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanması da, o ülkede iş doyumuna ilgiyi artırmıştır.

1990, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, s. 3

¹¹⁶ Erol EREN, a.g.e., s. 41

4. İşletmelerde örgütsel değişim, uygulama gereği ve yeniliğe direniş yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrı bir ilgi konusu yapmıştır¹¹⁷.

İş doyumunun önem ve önemsizliği konusunda çeşitli fikirler ileri sürülmektedir. Bazı yöneticiler iş doyumunun önemine inanırken, bazıları da önemsiz olduğunu vurgulamaktadır.

Verimliliğe etkileri bakımından ve personel devrinin ideal seviyede gerçekleşmesinde etkisi bakımından iş doyumunu önemlidir diyebiliriz.

İş doyumunu önemlidir diyen yöneticilerin gerekçeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.
2. İş tatmini elde edemeyenler hiç bir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.
3. İş tatmini elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğratar.
4. İş insan hayatının odak noktasıdır.
5. İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmasa da çalışmak isterler.
6. Birey açısından uğraşmalı işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur.
7. İş ve boş zaman birbiriyle yakın ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan boş zaman geçirmeye yöneliktir.
8. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur¹¹⁸.

İş doyumunu birey açısından, ele alındığında sahip olduğu önem açıkça kendini gösterir. Kişinin arzu ve gereksinimleri çalıştığı

¹¹⁷ A.Can BAYSAL, "İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", I.Ü.İşl.Fak.Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 1987, s. 30

¹¹⁸ Tuğray KAYNAK, Organizasyonel Davranış, İst.Üniv. İşl.Fak.Yay. No: 223

örgütte karşılanabiliyorsa dengeli bir çalışma temposu kazanacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenmeye yönelecektir. Doyurulamayan arzu ve gereksinimler bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluğuna neden olduğundan, iş doyumuyla açığa çıkmamış gerilimlerin boşaltılması mümkün olacaktır.

İş doyumunu, örgüt açısından da önemlidir. İş doyumuna ulaşılan bir örgütte kişi ve onların oluşturdukları gruplar hizmet verdikleri kurumlar için daha verimli olacaktır ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunabileceklerdir. Doyumsuz bir işgörenin devamsızlığı işten ayrılması, işten kaçması artmaktadır. Doyumla, gruplararası ilişkiler bir harmoni içinde yürüyecek örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi gelişecektir¹¹⁹

İş doyumunu, özellikle, hizmet ağırlıklı olan otel işletmelerinde daha büyük önem arzeder. Çünkü son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden doyum sağlayamayan bir personelin verimli çalışması olası değildir¹²⁰.

Konaklama işletmelerinde, iş doyumсуuzluğunun ortaya çıkardığı birçok sorun ve doyumсуuzluğu belirleyen birçok göstergeler bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıda sıralanmıştır¹²¹.

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılılığı.
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinin artması,
- Personel şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemesinde kırılmaların artması,

¹¹⁹ Nursel TELMAN, "Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi", (Yay. Doktora Tezi), İ.Ü.İşl.Fak., İstanbul, 1988, s. 116

¹²⁰ Saime ORAL, a.g.e., s. 168

¹²¹ Saime ORAL, a.g.e., s. 168-169

- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinin çoğalması,
- İş kazalarındaki artışlar,
- Yiyecek-içecek kalitelerinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar gecikmeler,
- Toplam satış ve kârlarda düşmeler,
- Personelde işe devamsızlığın artması,
- Personel devir oranının yükselmesi.

2.1. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bir örgütün başarısı, işgörenlerin verimliliği kadar, işlerinden duydukları doyumla da yakından ilgilidir. Örgütler, verimli olabilmek için çalışan insanları kendisine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve görev başarımı için motive edebilmelidir. Ancak bütün bunlar tek başına yeterli olmayabilir. Bu yüzden bir örgüt varlığını sürdürebilmesi için çalışanların örgütün yönetim anlayışı, örgütsel ilişkiler, ödül sistemleri, yapılan işin kendisi vb. konulardan doyum olmaları da gerekmektedir.

İş doyumunu faktörlerini, ekonomik, örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal faktörler olmak üzere üç ana grup altında inceleyebiliriz.

2.1.1. Ekonomik Faktörler

2.1.1.1. Tatmin Edici ve Adil Ücret

Belirli bir çalışma sonucu alınan ücretin, bireyin maddi ve manevi olarak tatmin edilmesi açısından yapılan işle eşdeğer ve dengeli olması gerekmektedir. Bireyin ücreti, aldığı eğitim, ünvan ve yeteneğe göre ayarlanmalıdır. Eğer bu sağlanamıyor ise, mutlaka bir doyumsuzluk sözkonusu olacaktır.

Ücret, işten duyulan doyumunu etkileyen çok önemli değişkenlerden bir tanesidir. Çünkü işgören yaptığı iş karşılığında aldığı ücret ile birçok gereksinimini karşılayabilmektedir. Bunun

yanında yüksek ücret, toplumda genellikle başarının ve tanınmanın simgesi olarak algılanmaktadır. Bu özellikleri ile ücret iş doyumunu doğrudan etkileyen etmenlerden bir tanesidir.

Personelin tatmin edici adil bir ücret beklentisi karşılandığı ölçüde işten duyduğu doyum derecesi, işe bağlılığı ve verimi artmaktadır¹²².

Daha önce de değindiğimiz gibi konaklama işletmelerinde sabit ücret sistemi ve yüzde yöntemine göre ücret sistemi olmak üzere iki ayrı ücretleme uygulanmaktadır.

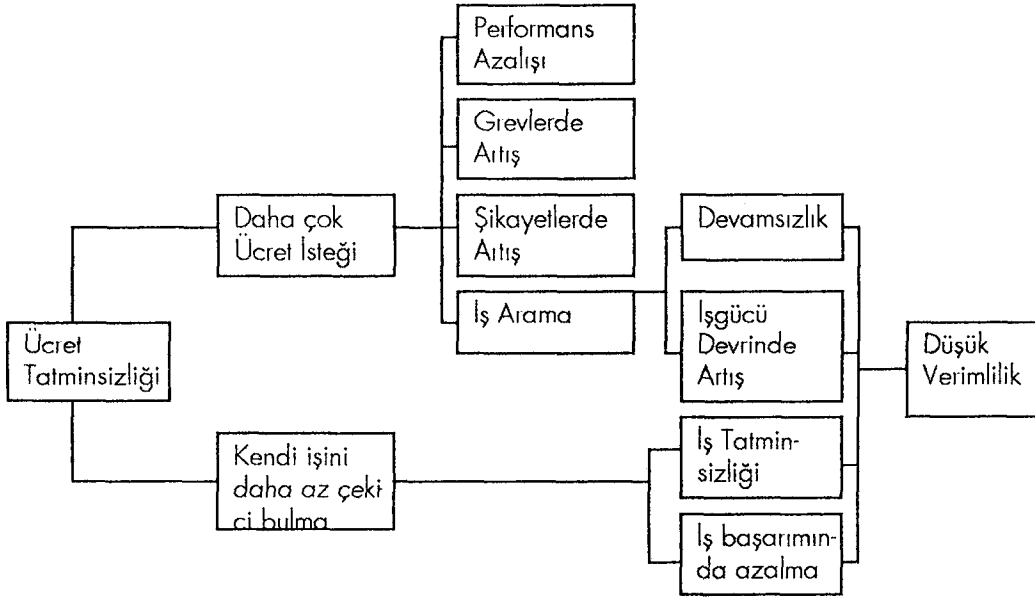
Konaklama işletmelerinde bu iki ayrı sistemin aynı anda uygulanması, işgörenler üzerinde olumsuz sonuçlarda doğurabilir. Müşteriyle karşılaşmayan işgörenler sabit bir ücret alırken, kendileriyle aynı işletmede çalışan diğer arkadaşlarının, işletmenin o ayki performansına göre daha fazla ücret almaları, bir ücret adaletsizliği olarak değerlendirilebilir. Bu durumun tersi de sözkonusudur. Her iki durumda da ücret, işgörenlerde bir doyumsuzluk sebebi olabilir.

İşgörenin aldığı gerçek ücretle alması gerektiğini düşündüğü ücret arasındaki olumsuz fark, ücret doyumsuzluğu şeklinde ifade edilmektedir. Ücret doyumsuzluğu, daha yüksek ücret alma isteği ve kendi işini daha az çekici bulma nedenleri ile işgücü devrinin yükselmesine, devamsızlığın artmasına, iş başarımının düşmesine, iş doyumsuzluğunun artmasına neden olmaktadır.

Ücret doyumsuzluğunun sonuçlarını şekil 4 de görmek mümkündür.

¹²² Saime ORAL, a.g.e., s. 170

Şekil 4 : Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları



Kaynak: ATAAY, İ.D., İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, s. 140

Konaklama işletmelerinde ücret doyumunu artırıcı yönde etkisi olan bir faktörde bahşişler ya da otelcilik deyimiyle "Tip"lerdir. Bu uygulama, çalışanlar açısından konaklama sektörünü daha da cazip hale getirmektedir. Çünkü alınan bahşiş maddi bir ödül olduğu kadar, yapılan işin beğenildiği, takdir edildiğini gösteren ölçü olarak kabul edilebilir. Bu da işgörenlerin iş doyumunu artırıcı bir faktördür.

2.1.1.2. Diğer Ekonomik Ödüller

İşletmelerin insanları güdülemede kullandıkları en güçlü silah paradır ve para, işletmede yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan araçtır. İşletmeler parayı iki biçimde kullanırlar. Birinci şekilde, başarılı, personeli ödüllendirmede kullanırlar. İkinci şekilde ise, ayırım yapmaksızın her personeli o işletmenin mensubu olmaları nedeniyle kamp,

emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği gibi sistem ödülleri vermede kullanırlar¹²³

Konaklama işletmelerinde de bu tür ödüllendirmeler sözkonusudur. Bunun yanında ayın, yılın personeli seçimi, otelde hayati tehlike atlatan bir konuğa özveriyle yardımcı olan personeli ödüllendirme gibi çeşitli uygulamalar, daima işgörenin işini daha da çekici bulmasına ve maximum doyuma ulaşmasına yardım edecektir.

2.1.2. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

2.1.2.1. İşte Yükselme ve Terfi

Terfi, bireyi çalışmaya sevketmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin etmektir. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir¹²⁴.

İşgörenin işinde yükselmesi, onun kendisi için duyduğu özgüvenin artmasına neden olacaktır. Terfi etmenin başarılı olmak ile eşdeğer sayıldığı çoğu örgütte bu durum doyumun artmasına olanak sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanlar, diğer işletmelerle karşılaştırıldığında terfi konusunda daha avantajlı durumdadırlar. Çünkü hiyerarşik sıra çok hareketli biçimde yer değiştirmekte, alt kademedeki bir işgörenin önü birden açılabilir. Yeri boşalan bir personelin yeri işletme içinden doldurulması yöneticilere daha rasyonel gelmektedir.

Otel işletmelerinde her çalışan gelecekte gelişmek, yükselmek, otelin yönetim kademelerinde görev almak veya bağımsız bir işin sahibi olmak umudunu taşır. Bu nedenle, personelde yükselme

¹²³ Ahmet AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya, 1989, s. 141-142

¹²⁴ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 151

kapılarının açık olduğu inancı verildiği ölçüde personelin çalışma şevki, verimliliği, iş doyumunu en yüksek performansa ulaştır¹²⁵.

2.1.2.2. Uygun ve Çekici İş

Yapılan işin kendisinin iş doyumunu üzerinde çok önemli rol oynadığı bir gerçektir.

Konu ile ilgili birçok araştırma, işgörenlerin işlerinde heyecan verici noktalar bulabildikleri oranda doyum sağladıklarını ortaya koymuştur.

Gerçekten de yapılan işi çekici bulmak ve haz almak başarım için vazgeçilmez unsurlardır. Konaklama sektöründe bu özellik kendini daha da hissettirmektedir. Çünkü bilindiği gibi bu sektörde yüz yüze ilişkiler sözkonusudur. Yaptığı servisi çekici ve heyecan verici bir iş olarak değerlendirmeyen bir garsonun işinden doyum sağlaması mümkün değildir.

Personel yaptığı işten gurur duymalıdır. İşten gurur duymanın göstergesi, personelin, üretim faaliyetlerinin sonucuda insanların gereksinimlerine cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürün kişiye gurur verir, doyum sağlar¹²⁶.

Birey yaptığı işin maddesel özelliğinden dolayı gurur duymakla birlikte, çevrenin de o işe karşı tutumları, onun iş doyumunu etkileyen iş dışı bir doyum faktörüdür. Örneğin bir garson, işinin maddesel yönlerine karşı olumlu bir tutum içindedir; eğer bu garson, garsonluğun aşağılık bir iş olarak kabul edildiği bir ortamdan geliyorsa, bunun iş doyumuna etkisi büyüktür. Böyle bir durumda işten doyumsuzluk daha olağandır. Eğer birey garsonluğun gurur verici ve çekici bir iş olduğuna inanılan bir çevreden geliyorsa iş doyumunu çok daha farklı olacaktır.

¹²⁵ Saime ORAL, a.g.e., s. 171

¹²⁶ Saime ORAL, a.g.e., s. 171

2.1.2.3. İş Tasarımı

İş tasarımı, hem insanlara, hem de örgütsel başarıya etkisi açısından işlerin içerik ve ilişkilerinin belirlenmesini anlatır¹²⁷.

Bilimsel yönetim anlayışıyla gelişen iş tasarımı başlangıçta küçük işlerde uzmanlaşma ve verimlilik üzerinde dururken, daha sonraları verimliliğe ulaşmak için tam bir işbölümüne; katı bir hiyerarşiye ve işgücünün standartlaştırılmasına yönelmiştir.

Ancak bu durum gitgide işgörenlerin işlerine olan ilgilerinin ve işlerinden duydukları gururun azalmasına neden olmuştur. Sonuçta işgücü devri ve devamsızlık artarken kalitede düşmeler görülmüştür.

Klasik iş tasarımı olarak adlandırabileceğimiz bu çalışmalardan iki sonuç elde edilmişti; 1) Klasik tasarım, insan gereksinmelerine yeterince dikkat harcamıyordu. 2) İşçilerinde kendilerine özgü gereksinme ve hevesleri değişmekteydi¹²⁸.

O halde iş tasarımı sadece teknolojinin gerekleri doğrultusunda düzenlenmemeli, insancıl zorunluluklar da dikkate alınmalıdır. Böyle bir tasarım, işçilerin temel gereksinmelerine olduğu kadar, daha yüksek düzeyde gereksinmelerine de hizmet etmeye çalışır; işçileri sahip oldukları daha yüksek becerileri kullanmaya ve becerilerini geliştirmeye yüreklendirecek bir ortam sağlamayı amaçlar¹²⁹.

İşleri insancillaştırmaya verilebilecek en belirgin örnek, iş zenginleştirme çalışmalarıdır.

İş zenginleştirme, işleri insancillaştırmak için gösterilen herhangi bir çabayı anlatmak için kullanılmaktaysa da, daha

¹²⁷ Keith DAVIS, a.g.e., s. 310

¹²⁸ Keith DAVIS, a.g.e., s. 311

¹²⁹ Keith DAVIS, a.g.e., s. 312

ödüllendirici olmaları için işlere bazı güdüleyicilerin eklendiği anlamına gelir¹³⁰.

İş zenginleştirmenin, sürekli tekrarlanan işlerde daha tatmin edici tutumlar oluşturmaya meyilli olduğu yolunda öneriler geliştirilmiştir. Bununla birlikte, Killoridge (1960), çalışanların daha az karmaşık olduğu için birim (küçük) görevleri tercih ettiklerini saptamıştır. Benzer bir çalışmada Killoridge (1961), devamsızlık, işgücü devri ve tekrarlamalı iş arasında hiçbir ilişki olmadığını vurgulamıştır¹³¹.

Ancak hizmet sektöründe monotonluk, işgörenleri işlerinden uzaklaştırıcı bir faktör olabilmektedir. Basit bir işi sürekli yapmak insanlara sıkıcı gelebilir. Oysa bir hizmetin ilk talep edildiği andan, müşteri doyumunu görünceye kadar geçebilecek tüm evrelerinde rol almak bir işgöreni mutlu edebilir.

İş zenginleştirmenin sonucu, gerçekte, gelişmeyi ve öz gerçekleştirme (self-actualization) yüreklendiren bir rol zenginleştirmesidir¹³². Bunun sonucu olarak işgören daha iyi başarımlar gösterir, daha çok iş doyumunu sağlar ve kendini daha iyi gerçekleştirerek bütün yaşam rollerine daha etkili bir biçimde katılır.

2.1.2.4. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Personel için çalışma yerinin sağlık koşullarına sahip olması, güvenilir fiziki koşullara sahip bir iş yerinde çalışmak işe bağlılığın, işin sürekliliğinin, iş doyumunun ve verimliliğinin önemli bir unsurudur¹³³.

Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma

¹³⁰ Keith DAVIS, a.g.e., s.313

¹³¹ Emel KARACA, Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1994, s. 75

¹³² Keith DAVIS, a.g.e., s. 313

¹³³ Saime ORAL, a.g.e., s. 170-171

ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşlabilmektedir¹³⁴.

Isı, ışık, aydınlatma ve gürültü gibi iş ortamını doğrudan etkileyen etmenlerin yanında işyerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş doyumunu etkileyen bir çalışma koşulu olarak kabul edilebilir. Özellikle otelcilik sektöründe mimari yapı dikkatle üzerinde durulması gereken bir konudur. Sevimsiz beton binalar, turistlerin olduğu kadar, çalışanların da o tesisten doyum sağlayamamalarına neden olacaktır. Otelde kullanılan mobilya ve dekorasyon malzemeleri, renk ve şekil olarak özenle seçilmeli ve insanları dinlendirmelidir. Öyle ki bir işgören evinden çıkıp çalıştığı otele geldiğinde huzur duyabilmelidir.

2.1.3. Psiko-Sosyal Faktörler

2.1.3.1. Çalışma Güvenliği

Güvenlik, birçok araştırmacı tarafından, çalışanların iş doyumlarının en önemli değişkeni olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, önemi, varlığından çok bir yerdeki yokluğundan kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, doyumunu düşük olan bireyler arasında güvenlik endişesinin gereğinden fazla ortaya çıktığını göstermiştir¹³⁵.

Personelin uluorta veya yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılmayacağı veya uzaklaştırılmayacağına güven duyması, iş doyumluluğunu olumlu yönde etkileyen bir etkidir¹³⁶.

¹³⁴ Işık ÖZDEMİR, Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1989, s.54

¹³⁵ Emel KARACA, a.g.e., s. 74

¹³⁶ Saime ORAL, a.g.e., s. 170

2.1.3.2. Gelişme ve Başarı

İş arkadaşları ve işletme içinde bir rol oynayarak sıvrılmak isteyen kimseler, fikir ve eleştirilerinin dinlenmesini isterler. Bu onların başkaları tarafından takdir edilme ihtiyaçlarını tatmin edecektir.

Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak, anlaşılmak ve grup içinde sıvrılmak ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karaktere sahip olan kimseler, tatminsizlik ve şikayete yol açan ruhsal bir bunalıma itileceklerdir¹³⁷.

Personelin bilgi düzeyi, becerisi ile dengeli bir iş görmesi, iş doyumunun ve verimliliğin önemli koşullarından birisidir.

Konaklama işletmelerinde gelişme ve başarı düzeyi personel, müşteri doyumuyla da ölçülebilir. Servisten memnun kalan bir konuğun yüzündeki ifade personele başarılı olduğu hissini verecek ve işinden dah fazla doyum alacaktır.

2.1.3.3. Değer ve Statü

Değer ve statüye ilişkin değerlendirmede göze çarpan bir gerçek, mesleki düzey yükseldikçe, doyum düzeyinin de yükseldiğidir. Farklı mesleki düzeylerin farklı gereksinimlerin doyumunu sağladığına yönelik bazı belirtiler vardır. Yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumda bulunanlardan daha fazla benlik doyumunu sağladıkları tahmin edilmektedir¹³⁸.

Bunun yanında insanın doğasında yaptığı işin karşılığı olarak ücretin yanında takdir edilmek isteği de vardır. Kişiler örgüt içinde ve iş arkadaşlarıyla birlikteyken eleştirilerinin dinlenmesini

¹³⁷ Erol EREN, a.g.e., s. 152

¹³⁸ Emel KARACA, a.g.e., s. 73

istemekte, bu da onların başkaları tarafından takdir edilme, değer verilme gereksinmelerini göstermektedir.

2.1.3.4. Sosyal İklim

İşgörenler arasındaki ilişkinin niteliği de işgörenin işinden doyum alıp almamasında etken olmaktadır.

Bir işgörenin işyerine karşı tutumunun olumlu olması, işyerindeki ilişkilerinin iyi olmasıyla bağlantılı bulunmaktadır.

Çalışanların kendi aralarında iyi ilişkiler içinde olması önemli olduğu kadar üst ve astlarla olan ilişkilerin olumlu olması da verimlilik açısından önemlidir.

Örneğin; bireye işyerinde insan olarak önem verilmeyip, bir eşya muamelesi yapılması, yersiz ve mantıksız olan tayin ve nakil işleri, devamlı nezaket şekli, puantaj ve kronometre kontrolleriyle güvensizlik havası yaratılması ve devam ettirilmesi küçük de olsa verilen sözlerin yerine getirilmemesi, riyakarca bir merhamet gösterisi, primlerin verilmesinde, puan takdirinde iş ve personel değerlendirme işlerinde küçük haksızlıklara yer verilmesi... İlişki şekillerinin doğurduğu küçük nedenlere dayanan fakat bazen büyük şikayetlere yol açabilecek tatminsizliklerdir¹³⁹.

Burada sayılan olumsuzluklara konaklama işletmeleri çalışanları arasında da sıkça rastlamak olasıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde hiyerarşik sıra çok çabuk yer değiştirebilmektedir. Bu nedenle çalışanlar bir üst statüye geçmek için her türlü fırsatı değerlendirmek istemektedir. Oysa bu durum, görüştüğümüz birçok personel tarafından "Mesleklerinin en kötü yönü" olarak değerlendirilmektedir.

¹³⁹ Erol EREN, a.g.e., s. 152

2.1.3.5. Sendikalara Güven

Çalışanların kendilerini küçük veya büyük bir grubun üyesi olarak görmeleri hem olumlu hem de olumsuz etkilenme yaratmaktadır. Gulatı (1969), sendika üyesi olan ve sendika üyesi olmayan işçilerle yaptığı karşılaştırmalı çalışmada, sendikalı olan işçilerde daha fazla baskı ve kaygı olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte, işçiye sağlanan ekonomik çıkarların ve isteklerin sendika aracılığıyla daha rahat karşılanabilmesi, işçinin kendini güven içinde hissetmesine neden olmaktadır. Bu da kaygıyı azaltmakta rol oynamakta, işçinin işdoyumunu artırmaktadır¹⁴⁰.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; işten doyum sağlayamama ile sendikaya üye olma arasında bir ilişki vardır. Çalıştıkları işyerine bağlılıkları az olan yönetime katılma olanağı bulamayan, kendilerini yetenekli, fakat işlerini doyurucu bulmayan, arkadaşlarıyla ve üstleriyle uyum sağlamada yetersiz olan işçiler sendikaya üye olmaktadır¹⁴¹.

Ancak üye olmak da iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmaya yetmeyebilir. Çünkü öncelikle personelin üyesi olduğu sendikaya ve onun yöneticilerine güven duyması gerekir.

Personelin, sendika yöneticilerine güveni, menfaatlerinin ve haklarının korunacağına olan inancı personel tatminini artırıcı yönde etki gösterir¹⁴².

¹⁴⁰ Müzeyyen GÜLER, Endüstri İşçilerinin İş Doymu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1990, s. 56

¹⁴¹ Müzeyyen GÜLER, a.g.e., s. 56

¹⁴² Dursun BİNGÖL, İş Tatmini ve İşçi-İşveren ve Toplum Açısından Önemi, Otd.Prof. Dr. Ömer Celal Sarıca'ya Armağan, İstanbul Üniv., İşl. Fak. İşl.İktisadi Enstitüsü Yayın No: 77, İstanbul, 1986, s. 225

2.2. Yöneten ve Yönetilen Açısından İş Doyumu Taramaları

İş doyumu taramaları; hem yöneticiler hem işgörenler, hem de sendikalar açısından çeşitli yararlar sağlar.

İş doyumu taramaları öncelikle yönetim açısından faydalı sonuçlar verir. Bir tarama çalışması; işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının sözkonusu olduğu (gözetimciler, işgörenler, kurmay uzmanlar gibi) konularına açıklık kazandırır¹⁴³.

İş doyumunu taramalarıyla yönetim, işgören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı elde etmiş olur.

İnsan emeğinin çok önemli olduğu konaklama işletmelerinde iş doyumu ile ilgili ölçümler çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, işinden doyum almayan bir işgörenin verimliliğinden ve hizmet ettiği müşterinin memnuniyetinden söz etmek zordur.

İş doyumu incelemelerinin bir başka yararı da işgörenlerin üstleriyle iletişim kurmasına yardımcı olmasıdır. Çünkü bu çalışmalar aracılığıyla, işgörenler, yalnızca yönetimin kafasındaki soruları yanıtlamak yerine, kendi kafalarındaki konuları üst düzeylere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim çok verimli olur¹⁴⁴.

Dolaylı yararlarından biri de tutumların gelişmesidir. Çünkü işgörenler bu tür araştırmalarla içlerini dökme imkanı bulabilirler. Ayrıca yönetimin kendileriyle ilgilendiğini düşünmek işgörenlerde iyi duyguların oluşumuna yol açar.

¹⁴³ Keith DAVIS, a.g.e., s. 103

¹⁴⁴ Keith DAVIS, a.g.e., s. 103

İş doyumu taramaları sendikalara da yol gösterici rol oynayabilir. Çünkü bu taramalar hem yönetimin hemde sendikaların görüş, istek ve gereksinimlerini öğrenmeleri için en etkili yollardan biridir. Bu yüzden sendikalar genellikle taramalara pek karşı çıkmazlar; sonuçlardan yararlanacaklarını bildikleri zaman taramaları özellikle desteklerler¹⁴⁵.

3. Konaklama İşletmelerinde Düşük Verimliliğin Göstergeleri

Konaklama işletmelerinde işgücü verimliliğini etkileyen genel ve özel faktörler yukarıda da belirtildiği gibi olumlu yönleriyle ele alınmıştır. Ancak bu sayılan faktörlerin olumsuz yönleri söz konusu olduğunda bu kez işgücü verimsizliğinden söz etmek gerekecektir.

Bilindiği gibi verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, konaklama işletmelerinin başarı kriterini belirleyen iki önemli ölçüttür. Bu yüzden verimliliğin ve kalitenin artırılabilmesi için, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kalite düşüklüğü ve verim düşüklüğü belirtilerini farkedebilecek yeteneklere sahip olmaları gerekir.

Personelin işe gelmemesi, geç kalmalar, iş kazaları, hızlı personel değişimi, grevler, lokavtlar, stokların fire vermesi, huzursuzluk ve şikayetler, standart altı kalite ve üretim, müşteri memnuniyetsizlikleri ve işletme ürününe olan talebin azalması işletmelerde düşük verimlilik ve kalite göstergeleridir¹⁴⁶.

O halde konaklama işletmelerinde düşük verim sadece üretim miktarındaki nicel azalış değil, kalitede de düşüşler olduğu anlamına gelecektir.

¹⁴⁵ Keith DAVIS, a.g.e., s. 104

¹⁴⁶ Fevzi OKUMUŞ, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, MPM Yay., Sayı: 4, Ankara, 1993, s. 75

3.1. Niteliksiz Üretim

Konaklama işletmelerinin sektörel özellikleri verimlilik değerlendirmesinde de bu işletmeleri diğer sektör işletmelerinden farklı kılmaktadır. Çünkü konaklama endüstrisinde çıktının fiziksel olmaması yani üretilenin bir mal değil hizmet olması nedeniyle verimlilik ölçümünde nitelik, nicelikten çok daha fazla önem taşır.

Bir ürünün kalitesini yalnızca onu birtakım nitelikleri değil, aynı zamanda tüketicilerin gereksinimleri de belirlemektedir. Bu durumda aynı niteliklere sahip bir ürün iki ayrı tüketicinin gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir. Bu yüzden konaklama işletmelerinde genel olarak kabul edilebilecek bir kalite standardına ulaşılması gerekmektedir.

İşletmenin mutfağında en az maliyetle ve minimum süre içerisinde bol miktarda yemek üretilebilir. Ancak bu üretimde kaliteye ne kadar ulaşılabilmiştir? Ya da standart bir kaliteye yaklaşmış olan bu yemekler ne kadar kaliteli bir servisle satışa sunulmuştur? İşte çıktının fiziksel ölçümü ancak kalite ile birlikte değerlendirilirse gerçekçi bir değerlendirme yapılabilir.

Konaklama işletmelerinde kalite, tüketicilere göre izafi bir kavram olduğu gibi, ürünün kalitesini belirleyen diğer faktörler ise, teknolojik olanaklar, kullanılan malzemenin nitelikleri ve mevcut piyasa koşulları gibi bileşenlerdir.

Konaklama işletmelerinde düşük işgücü verimliliğinin belirtilerini bütün departmanlarda görmek mümkündür. Kat hizmetleri personelinin, standart kaliteli ürettiği yemekler, önbüroda çok yavaş yürütülen satış ve rezervasyonlar niteliksiz üretimin dolayısıyla da düşük verimliliğin göstergeleridir.

3.2. Kayıplar

Konaklama işletmelerinde düşük verimliliğin bir diğer göstergesi de çeşitli açılardan meydana gelen ve birer maliyet

faktörü olarak değerlendirilen kayıplardır. Bunları emek kaybı, materyal kaybı, beceri kaybı ve zaman kaybı olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür.

3.2.1. Emek Kayıpları

Konaklama işletmelerinde birçok mal ve hizmet üretiminin insan gücüne dayandığı çalışmanın değişik yerlerinde belirtilmişti. Bu ___?? emek-yoğun çalışan bir işletmede kayıpların daha çok emek kaybı olarak meydana geleceği açıktır.

Emek kaybının doğuşuna yol açan başlıca nedenler şunlardır¹⁴⁷.

- Yetersiz malzeme ve donatım cihazı
- Yetersiz bir planlama
- Yetersiz teknik yöntemlerin (prosedür) kullanılması
- Gereksiz çalışmalar.

Nedeni ne olursa olsun, emek kaybının sözkonusu olduğu bir işletmede aynı zamanda verim düşüklüğünden de söz edilecektir.

3.2.2. Materyal Kaybı

Konaklama işletmelerinde sınırlı da olsa otomasyonun varlığı beraberinde materyal kaybını da getirmektedir. Bu da malzeme verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Özellikle otellerin yiyecek-icecek departmanları en fazla materyal kaybının meydana geldiği yerlerdir.

Konaklama işletmelerinde materyal kayıpları şu nedenlerle meydana gelebilir¹⁴⁸.

- Kullanılmayan materyalin işletmeye alınması ve işletme bünyesinde muhafaza edilmesi,

¹⁴⁷ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 702

¹⁴⁸ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 702-703

- Materyalin hatalı kullanılması,
- Materyalin yanlış ve gereksiz kullanılması,
- İşe yaramayan eskimiş cihazların kullanılması.

Materyalde meydana gelen kayıpların maliyetleri artırıcı bir unsur teşkil edeceği kuşkusuzdur. Bu da verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

3.2.3. Beceri Kayıpları

İnsanların sahip oldukları yetenek ve becerileri en iyi şekilde sergileyebilecekleri bir sektör olan turizm sektörü, doğru ve etkin bir istihdam politikasıyla bu durumdan birçok avantaj sağlayabilir. Özellikle kendi yetenekleri doğrultusunda ve ilgi alanının uygun bir işte çalışan personelin iş doyumu ve verimliliğinin artacağı kuşkusuzdur. Oysa yeteneklerine uymayan ve ilgi duymadığı bir işte çalıştırılan personelin beceri kaybı söz konusudur. Bu da bir verimsizlik göstergesidir.

Yanlış yerde yanlış kişilerin çalıştırılması verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

Konaklama işletmelerinde beceri kayıpları aşağıdaki durumlarda sözkonusu edilebilir¹⁴⁹.

- İşletmede çalıştıkları yerler bakımından kullanılmayan, yararlanılmayan yetenekli elemanların alt kademelerde istihdamına devam edilmesi,
- yetersiz planlamanın ortaya çıkardığı emek kayıpları,
- Bir kişinin yapabileceği hizmetin iki kişiye gördürülmesi suretiyle dükasyon yaratılması.

¹⁴⁹ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 703

3.2.4. Zaman Kayıpları

Konaklama işletmelerinde bir diğer verimsizlik göstergeside zaman kaybıdır.

Bir konaklama işletmesinin yoğun olarak faaliyette olduğu saatler bellidir. Konuklar oteli terkettiklerinde, yeni konuklar gelinceye kadar ki sürede özellikle bazı departmanlar sadece beklerler. Bu durum birazda sektörün yapısal özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Bunun dışında konaklama işletmelerinde iş spesifikasyonlarının ve standartlarının tespit edilmemesi durumunda da büyük zaman kayıpları ile karşılaşılır. Örneğin; standartları aşan bir sürede hazırlanacak bir otel odası işletmede zaman kaybına neden olacaktır. Ya da yemek üretiminde uygulanamayan pratik kolaylıklar gereksiz zaman israfına yol açacaktır.

Zaman kayıpları da, özellikle şu noktalarda kendini gösterir¹⁵⁰.

- Yanlışlıklar
- Müşteriye yetersiz ve gereksiz muamele,
- Gecikmeler,
- Bir işin istenilen zamanda yapılması mümkün iken ileri bir tarihe bırakılması, diğer bir deyişle ihmal.

3.3. Fireler

Üretim amacıyla kullanılmalarına rağmen çeşitli nedenlerden ötürü üretimden sonra mamul bünyesine girmemiş olan her türlü hammadde ve yardımcı maddelere fire denir¹⁵¹.

Bu tanımdan yola çıkarak kusurlu mamul, bozuk mamul, artık gibi kavramlarında fire ile eşdeğer olduğunu anlayabiliriz.

¹⁵⁰ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 704

¹⁵¹ Süleyman YÜKÇÜ, Yönetim Muhasebesi, (Yönetim Açısından), Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1992, s. 293

Konaklama işletmelerinde bir verimsizlik göstergesi olarak kabul edilen fireler, özellikle yiyecek-içecek departmanlarında sıkça rastlanan önemli bir maliyet unsurudur. Bir üretimde meydana gelen fire artışları ya da kusurlu, bozuk üretim, işletmede emek, beceri ve materyal gibi kayıpların hatta zaman kaybının bir sonucudur.

Bütün bu kayıpların konaklama işletmelerinde maliyetleri artıracığı ve çıktının fiziksel yönüyle birlikte kalitesinde etkileneceği bir gerçektir. Uygun koşullarda depolanmayan malzemeler bozulmaya ve fire vermeye mecburdur. Bunun yanında üretim esnasındaki gereksiz ve yanlış kullanımlar da firelerin oluşumunda önemli etkenlerdir.

3.4. Devamsızlık

Günümüz işletme ve yönetim sorunlarının önemli olgularından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır¹⁵².

Uygulamada birçok devamsızlık nedeninden sözedilmektedir. Bunlar, yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, kıdemlilik, öğrenim derecesi ve monotonluk, dönemsel faktörler, günlük çalışma süreleri, ücret miktarı ve ödeme biçimi, hastalık sigortası, çalışılan grubun yapısı gibi nedenlerdir.

Nedeni ne olursa olsun devamsızlık, işletmelerde düşük verimliliğin göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir. Çünkü, devamsızlık nedeniyle, işletmelerde öngörülen ya da planlanan işgücü saati toplamında, doğal olarak uzalmalar meydana gelmektedir. Bu durum, işgörenin çalışırken kullandığı aletler ve makinelerinde devamsızlık süresi içinde aylak (atıl) kaldığı

¹⁵² Erol EREN, a.g.e., s. 169

düşünülürse, işletmenin toplam üretim miktarında azalmalar ortaya çıkacak ve makine verimlilik oranı düşecektir¹⁵³.

Konaklama işletmeleri içinde aynı durum; makine verimliliğinde yaşanmasa da işletmenin genel verimliliği üzerinde etkisini gösterecektir. Örneğin; işletmede uzun süre konaklamalı bir organizasyonda birbirini takip eden birtakım faaliyetler söz konusu olacaktır. Oysa bu süreç içerisinde işyerine devamsızlık yapan bir personelin olan bitenden haberi olmayacak, faaliyetlerini takip edemeyecek, hatta işte bir yabancılaşma sözkonusu olacaktır. Bütün bunlarda doğal olarak verimliliği engelleyici unsurlardır.

3.5. Süreçlerde Kopmalar

Konaklama işletmelerinde birçok işin birbirini takip ettiği bütün işlerin belli bir süreç içerisinde yapıldığı bilinmektedir. Ancak bazı nedenler bu süreçlerde kopmaları getirebilir.

Bu nedenlerden bir tanesi hastalıklardır. Hastalık nedeniyle işinden ayrı kalan bir işgören işine tekrar dönüncüye kadar ki süre içerisinde işinden kopması sözkonusudur. Tıpkı devamsızlıkta olduğu gibi bu kopmalarda işgörenin verimliliğine olumsuz etki yapacaktır.

Bir diğer kopma nedeni de kullanılan izinlerdir. Birçok işkolunda olduğu gibi konaklama işletmelerinde de uzun bir tatil döneminden sonra işbaşı yapıldığı ilk günler personelde bir isteksizlik, bir soğukluk, bir adaptasyon güçlüğü yaşanmaktadır. Bu dönem içerisinde personelden yüksek verim beklemek genellikle güçtür.

Bunların dışında, işin yapılış yöntemlerinde yapılan değişiklikler, amirlerin ya da yönetim anlayışındaki değişiklikler de süreçlerde kopmaya neden olabilir. Çünkü meydana gelen olay veya yenilik, yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir. Aynı şekilde yeni bir şef ya da müdüre alışınca kadar ki geçecek sürede

¹⁵³ Erol EREN, a.g.e., s. 174

işgörenlerde motivasyon eksikliği ve bunun sonucu olarak da verim düşüklüğü görülebilir.

3.6. Engeller

Konaklama işletmelerinde düşük verimliliğin bir başka göstergesi de işgörenin işletmede bir takım engellere başvurarak üretim ve kaliteyi olumsuz yönde etkilemesidir.

Beklentilerine karşılık bulamayan bir işgören başta işi yavaşlatma, işi sabote etme gibi birtakım gengellemelere gidebilir. İşte yaşanan hayal kırıklığına ya da istediğini alamamaya bağlanabilecek bu durum, başka birçok nedenle de açıklanabilir.

Örneğin; sendikaların işi yavaşlatma ya da sabote etme yolunda bazı telkinleri olabilir. Ya da çalışma grubu içinde böyle bir karar alınabilir. İşgören de arkadaşlarından ayrı düşmemek için engellemelerde bulunabilir.

Bu nedenleri çoğaltmak mümkündür. Nedeni ne olursa olsun, her türlü işi engelleme faaliyeti işletmede düşük verimliliği doğuracaktır.

Aynı şekilde bir konaklama işletmesinde departmanlar arası sürtüşmede işin yüksek verimli yapılmasını engelleyici bir faktördür. Örneğin; mutfak ile servis personeli arasındaki bir sürtüşme işlerin yavaşlamasına neden olacaktır. Bu durumda müşteri memnuniyetsizliğiyle birlikte düşük verimlilik gibi sonuçları doğuracaktır.

3.7. Personel Devir Hızı

Konaklama işletmelerinde sıkça karşılaşılan önemli sorunlardan biri de yüksek oranda gerçekleşen personel devridir.

Gerek sektörün kendinden kaynaklanan özellikleri, gerekse işletme içi ve dışı etkenlerden dolayı turizmde işgücü mobilitesi

yoğundur. Personelden kaynaklanan birçok özel faktörle birlikte personel devri de, konaklama işletmelerinde verimliliği olumsuz yönde etkileyen önemli olgulardan biridir.

Personel devir hızı belli bir oranda tutulabildiğinde olumlu sonuçları da görülebilir. Ancak çok yüksek oranda bir işgücü hareketinin yaşandığı bir otelde düzenli, kaliteli ve verimli bir çalışma yaşamından söz etmek güç olacaktır.

Personel devrinin tanımı, nedenleri, sonuçları ve etken faktörleri çalışmamızın bundan sonraki kısmında detaylarıyla incelenmeye çalışılmıştır.

4. Personel Devri

4.1. Personel Devrinin Tanımı ve Kapsamı

Personel devrinin tanım ve kapsamı konusunda oldukça farklı görüşler vardır.

Çok çeşitli nedenlerle meydana gelen personel devrinin tanımında da farklılıklar olacağı kesindir.

Personel devri yerli literatürde "İş gücü devri" ya da "İşçi devri" terimleriyle adlandırılmaktadır.

İngilizce kaynaklarda ise "Labor Turnover" ya da "Turn over of Labor" diye adlandırılmaktadır¹⁵⁴.

Yapılan bir tanıma göre personel devri, "Bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketi" olarak ifade edilmektedir¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Nusret, M.EKİN, İşçi Devrinin Nazarı Esasları, İstanbul Üniv. İkt. Fak. Mecmuası, Cilt:XIX, Sayı: 1-4, İstanbul, 1957, s. 49

¹⁵⁵ Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İşletme Fak.Yayın No: B 200, İstanbul, 1988, s. 66

Diğer bir tanıma göre personel devri, bir işletmede çalışan kişilerin istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını ya da işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir¹⁵⁶.

Personel devri ile ilgili tanımları çoğaltmak mümkündür. Bütün bu tanımları iki ortak noktada özetlemek mümkündür¹⁵⁷.

1. Personel devri genellikle işletme seviyesinde anlaşılan bir harekettir.

2. Bu hareket, personelin belirli bir dönemde işletmeye girişleri ve işletmeden çıkışları olmak üzere iki yönlüdür.

Personel devri, gelişmiş ülkelerin aksine ülkemizde yeterince üzerinde durulmayan bir konudur. Oysa işletmeler için oluşturduğu maliyetler konunun ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bu yüzden personel devrinin nedenleri ve sonuçları araştırılarak gerekli önlemlerin alınması, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Çalışan personelin işten ayrılma kararı çok çeşitli faktörlerin ve zamanın etkisi altında şekillenir. İşten ayrılma kararı çok önceden verilse bile, uygulamaya daha sonraki sürelerde geçilebilir.

Personel devri sürecini Mobley tarafından hazırlanan bir modelde çok daha iyi bir biçimde incelemek mümkündür¹⁵⁸.

Mobleyin modeline göre personel devrinde ilk adım elemanın mesleğini değerlendirmesi ve meslekten memnun ya da memnun olmadığını tanımlamasıdır. İkinci adımda, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığı ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmayacağı değerlendirilir. Üçüncü adımda düşünce kesinleşir ve alternatif iş

¹⁵⁶ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İşl.Fak. Yayın No: 209, İstanbul 1989, s. 224

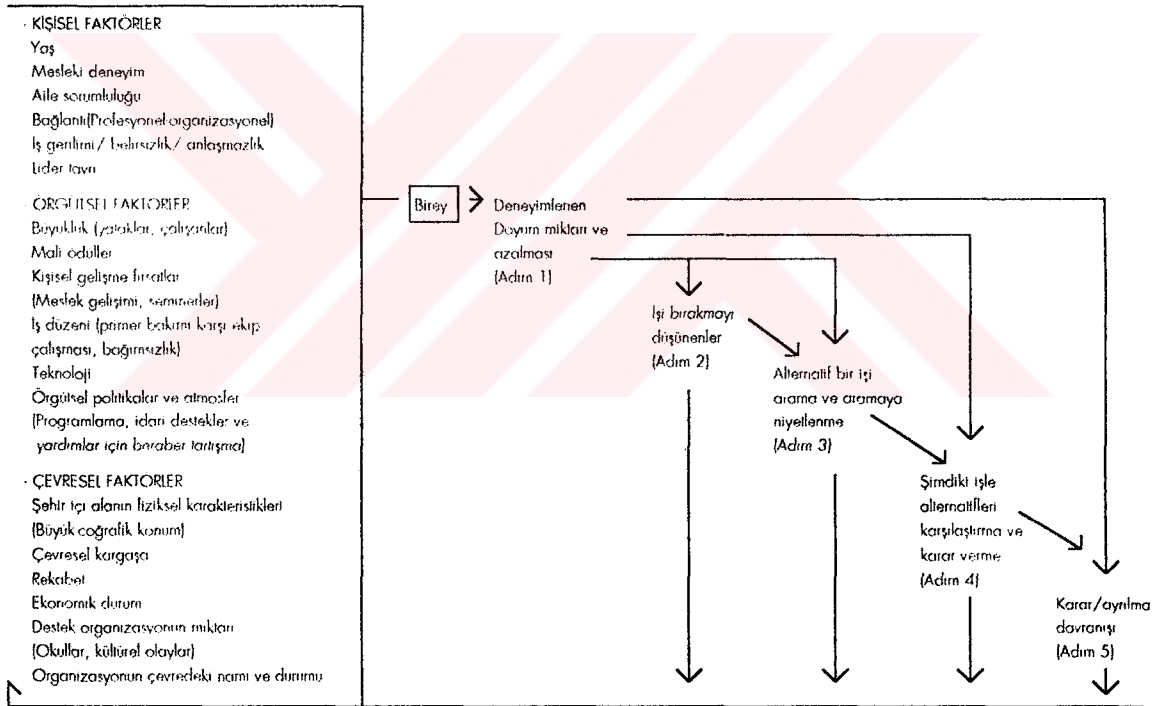
¹⁵⁷ Hasan ÇATALCA, İşletmelerde İşgücü Devri ve Prodüktiviteye Etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1980, s. 9

¹⁵⁸ Michael A.ABELSON, Strategic Management of Turnover: A Model of for the Health Service Administrator, Health Care Management Reiver, 11.2.1986, s. 63-64

aramaya başlanır. Eş durumu ya da ailevi sorumluluklar gibi işe bağlı olmayan faktörler de alternatif iş arama gereksinimini etkileyebilir. Değişik alternatiflerin varlığı, kişiyi şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda kişi var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar verir. Beşinci adımda da organizasyonda kalır ya da ayrılır.

O halde personel devri değişik zamanlarda değişik faktörlerin etkisiyle gerçekleşebilen bir olaydır. Şekil 3 kişisel örgütsel ve çevresel faktörlerin işten ayrılma süreci ile ilişkisini göstermektedir¹⁵⁹.

Şekil: 3



Şekil 3: Kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin işten ayrılma süreci ile ilişkisi

Şekilde göze çarpan önemli bir nokta, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin bireyde oluşturacağı doyum ya da doyumsuzluk durumuna göre personel devri sürecinin işleyişidir. Doyum

¹⁵⁹ Abelson, a.g.e., s. 65

miktarındaki azalma, adım adım bireyi işten ayrılma davranışına götürmektedir.

4.2. Personel Devrinin Hesaplanması

Personel devir oranı çeşitli formüllerle hesaplanabilir. Personel devrinin klasik olarak tanımı; "Bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir. Bu tanımda varsayılan giriş çıkış özdeşliği, dönem içinde iş yükü miktarının üretim yapmak için çıkan personel kadar, yeniden işe girecek personelin alınması gereği üstüne kurulmuştur¹⁶⁰.

Yine tanımda giriş ve çıkışların ne kadarlık bir dönemi kapsadığı da dikkate alınması gereken bir konudur. Aylık, üç aylık, altı aylık ya da yıllık dönemler için personel devri oranını hesaplamak mümkündür. Örneğin yıllık olarak hesaplanacak personel devir oranı için çizelge 1'de gösterildiği gibi bir personel devri raporu düzenlenebilir¹⁶¹. Aynı rapor daha kısa süreli dönemler içinde kullanılabilir.

Tablo 5: İşçi Devri Raporu Örneği

Bölümler	İŞYERİ PERSONEL SAYISI					İŞTEN AYRILMALAR SAYISI		İŞÇİ DEVRİ YÜZDESİ	
	1 Haziran (Önceki Yıl)	1 Mayıs (Bu yıl)	1 Haziran (Bu yıl)	Yıl Ortalaması	Son Ay	Son 12 Ay Toplamı	Son Ay	Bu Yıl	Geçen Yıl
Yöneticiler	27	26	25	26	-	4	-	15	8
Önbüro									
Mutfak-Servis Bar									
Muhasebe									
Kal Hizmetmeleri									
Teknik Servis									
Genel									

Kaynak: Scheer W.E. Personel Direktor's Hand Book The Dartrell Corp. London 1970, s. 54' den yararlanılarak düzenlenmiştir.

¹⁶⁰ Tuğray KAYNAK, Personel Planlaması İşletme Fakültesi Yayın No: 22, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1977, s. 36

¹⁶¹ İşçi Devri ve Maliyeti, MPM Yayınları No: 215, Ankara, 1978, s. 65

Personel devir oranını hesaplayabilmek için öncelikle birim zaman içinde işletmede çalışan ortalama işgücü sayısını hesaplamak gerekir.

$$\text{Ortalama İşgücü Sayısı} = \frac{\text{D.Başı personel sayısı} + \text{D.Sonu personel sayısı}}{2}$$

Personel devri hesaplamalarında üç ayrı oran kurulabilir. Bunlar;

1. Çıkışlar üstüne kurulan oranlar

Çıkışlar, işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle işletmeyi terketmesi halinde ortaya çıkmaktadır¹⁶².

Çıkışlar üstüne kurulan oranların en yaygın olanı "Ayrılmalar" ya da "Ortalamalar Formülü" adı ile bilinen orandır.

Bu formüle göre ortalama işgücü sayısı şöyle bulunur.

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = \frac{\text{D.Başı Personel Sayısı} + \text{D.Sonu Personel Sayısı}}{2}$$

Çıkışların temel alındığı personel devir oranı formülü ise şöyledir¹⁶³.

(Gönüllü)Çıkışlar

$$\text{Personel dönüşüm oranı} = \frac{\text{Personel miktarı} + \text{D.Başı girişler sayısı}}{\text{Personel miktarı} + \text{D.Başı girişler sayısı}} \times 100$$

Personel devri hesaplamalarında en çok kullanılan yöntem çıkışlar üstüne kurulan orandır.

¹⁶² Tuğray KAYNAK, a.g.e., s. 36

¹⁶³ Tuğray KAYNAK, a.g.e., s. 42-43

2. Girişler üstüne kurulan oranlar

Pek yaygın olmayan bu yöntemi şöyle formüle edebiliriz:

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Bu oranın fazla ilgi çekmemesinin nedeni, "Girişler" kavramının belli bir dönüşüm olgusunu yansıtmamasıdır. Çünkü olağan olan bir işletmeye çıkandan çok giren olmasıdır. Bu durumda, çıkış yokken ya da çıkışlar azken, girişlerin çok olması, personel devir oranını yüksek gibi gösterecektir¹⁶⁴.

Personel devrini hesaplamada girişlerin dikkate alınmasının mantıklı olup olmadığı halen tartışma götürülen bir konudur. Diğer esasları kullanmayı tercih edenler, "Giriş esası, personel devrinin sadece yarısını ölçer görüşünü" savunmaktadırlar¹⁶⁵.

3. Çıkışlar ve Girişler Üstüne Kurulu Oranlar

Personel devri bir dönüşümü ifade ettiğine göre bu durumu yansıtacak en uygun oran, girişler ve çıkışları birlikte ele alabilecek bir oran olmalıdır. Bu oran da şöyle formüle edilebilir.

$$\text{Personel devri} = \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{2} \times 100$$

Ortalama Personel Sayısı

Görüldüğü gibi personel devrini hesaplamada birçok durum gözönüne alınarak belli bir oran tercih edilebilir. Ancak hangi oran tercih edilirse edilsin, elde edilecek sonucun çeşitli kıyaslamalara olanak verebilecek biçimde olması gerekir.

¹⁶⁴ Hatice ERDOĞAN, Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 1992, s. 9

¹⁶⁵ Nusret M.EKİN, a.g.e., s. 97

4.3. Konaklama İşletmelerinde Personel Devrine Neden Olan Faktörler

Konaklama işletmelerinde personel devrine neden olan faktörler diğer işletmelerden çok farklı değildir. İşgören için aşağıda sıralayacağımız faktörler her iş kolunda hemen hemen geçerli sayılabilir.

Ancak turizmin bazı sektörel özellikleri personel devrine daha farklı açılardan neden olabilmektedir. Bu yüzden konaklama işletmelerinde personel devrine neden olan faktörleri önce sektörel açıdan sonra da genel olarak irdelemek faydalı olacaktır.

4.3.1. Turizmin Sektörel Özellikler ve Personel Devrine Etkileri

Diğer sektörlerden farklı olarak turizmin taşıdığı özellikler sektördeki istihdamı etkilemiş ve diğerlerinden farklılaştırmıştır.

Turizm sektöründe otomasyona ve mekanizasyona gitme imkanı genellikle sınırlı olduğundan, turizm sektöründe emek yoğunluğu artmış, bu da beraberinde işgücü yoğunluğunu getirmiştir.

Turizm sektörünün esas itibarıyla emek faktörüne dayanması ve mevsimlik karakter taşıması sektörel istihdama şu özellikleri kazandırmıştır¹⁶⁶.

Turizm talebinin yılın belirli aylarında yoğunlaşması, turistik işletmelerin özelliklerine bağlı olarak devamlı personel yanında mevsimlik personel çalıştırılmasına neden olur.

(Bu durum konaklama işletmelerinde personel devri oranının yüksek çıkma sebeplerinden birini oluşturur.)

¹⁶⁶ Hasan OLALI-Alp TİMUR, Turizm Ekonomisi, Ofis Matbaacılık, İzmir, 1988, s. 147-148

- Mevsimlik özellikler, sektörde eksik istihdam şartlarının geçerli olması sonucunu doğurur.

(Bu durumda yılın belli aylarında herhangi bir işletmede çalışan bir işgören, sezon bitiminde işten ayrılmak zorunda kalır. Gelecek yıl yine aynı işletmede ya da bir başka işletmede çalışabilir. Aynı şekilde bu olayda personel devrinin nedenlerinden biri olabilir.)

- Turistik işletmelerde istihdam edilen personel sayısında mevsimlik talep değişmelerinden kaynaklanan aşırı dalgalanmalara rastlanır.

(Konaklama işletmelerinin özelliklerinden biri de "Faaliyetin sürekliliği, tabelin değişkenliğidir". İşletmeler talebin yoğun olduğu dönemlerde daha fazla sayıda işgücüne gereksinim duyarlar. Bunun sonucunda da ya başka işletmelerden işgücü transferine ya da extra işçi çalıştırma yoluna başvururlar.)

- Özellikle turistik kapasitenin hızla arttığı dönemlerde kalifiye işgücüne olan talebin artması işgücünün turistik işletmeler arasındaki mobilitesini artırır. Kalifiye personele ödenen yüksek transfer ücretleri istihdam giderlerini ve maliyetleri yükselteceğinden gelecek dönemlerde ülkeye yönelik turizm talebinin etkilenmesi sonucu doğacağı gibi hızlı personel hareketi hizmet üretiminde kalite düşüklüğüne neden olur.

- Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, turizm sektörü geleneksel sektörlerden büyük ölçüde işgücü transfer ettiği için yarı kalifiye ve kalitesiz işgücüne istihdam imkanı sağlar. Gelişmiş ülkelerde dahi bu tür işgücünün sektör içindeki istihdam oranı % 30'u bulmaktadır. Ülkemizde de turistik yörelerde tarım sektöründe çalışan işgücü turistik işletmeler için sektör dışı kaynak teşkil etmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi turizmde istihdamın niteliği, işletmelerde personel devrini artırıcı yönde rol oynamaktadır.

Turistik işletmelerin hızlı bir şekilde niceliksel ve niteliksel olarak artması daha önce mevcut olup, tam olarak hissedilmeyen bir sorunu gündeme getirmiştir. Sorun turistik işletmelerde çalışacak, kalifiye eleman sorunudur.

Gerçekten önümüzdeki yıllarda devam edeceği kesin gibi gözükken bu sorunun çözümünü bir taraftan işletmeler kendi imkanları ile, diğer taraftan eğitim kurumları mevcut imkanları ile gidermeye çalışırken harcanan çaba yeterli olmamaktadır. Sorun kısa dönemde çözülemeyeceğinden kolay bir yöntem olarak işletmelerarası eleman transferi gündeme gelmekte ve büyük bir uygulama alanı bulmaktadır. Bu uygulama işletmelerin istemeden de olsa uygulamak durumunda oldukları bir hareket tarzıdır.

İşletmeler arasında personel transferinin pek çok sakıncaları vardır. Bunları iki grup altında inceleyebiliriz.

a. Eleman kaybeden işletme açısından personel transferinin sakıncaları:

Eleman kaybeden işletme açısından konu ele alınacak olursa tam kapasite ile çalıştığı bir dönemde bir grup personelin işletmeyi terk etmesi halinde hizmet mutlaka aksayacak, gelen müşteri eksik ve yetersiz hizmet karşısından önce ülkeyi, ikinci sırada işletmeyi eleştirecek. Bu olumsuz görüş kendi ülkesinde de devam edecektir¹⁶⁷.

Görüldüğü gibi sorun sadece işletmeyi değil makro düzeyde tüm ülke turizmini etkileyebilmektedir. Diğer taraftan işi bırakan personelin yerine yeni personel alınması durumunda işe ve iş arkadaşlarına belirli bir süre uyumsuzluk olacak bu dönemde iş kazası, kullanılacak araç ve gereçlerin kötü kullanımından dolayı işletmeye maddi ve manevi büyük zararlar verecektir.

¹⁶⁷ Cemil BOYACI, "Turizm İşletmelerinde Personel Devir Hızının Yüksek Oranda Oluşunun Düşündükleri", AKTİD Dergisi, sayı: 8, s. 20

Aynı şekilde işletmede toplu halde personelin işi bırakması yeni işe başlayacak kişiler tarafından kuşkuyla karşılanacak, personelde bir güvensizlik duygusu oluşacaktır. Oysa personel gelecekle ilgili planları bulduğu oranda iş güvencesi artar ve işin geçici olmadığı kanaati yaygınlaşır¹⁶⁸. Öyleyse personelin çalıştığı işletme ile özdeşleşmesi, onun verimini arttıracacağı gibi, işletmede devamlılığını ve hizmet süresinin de yükselmesini sağlayacaktır.

b. Başka bir işletmeden personel transferi yapan işletme açısından personel transferinin sakıncaları

Durum, transferi yapan işletme açısından değerlendirildiğinde personel transferini gerçekleştiren işletme genellikle zor durumda kalması nedeniyle bu işleme başvurmuş ve transfer edilen kişilere daha iyi ücret, daha iyi çalışma şartları ve daha az çalışma süresi önermesinden dolayı bu transfer gerçekleşmiştir. Böyle bir durumda işletmenin personel giderleri otomatik olarak artacaktır. Zaten personel giderleri işletmenin giderleri arasında önemli bir yer tuttuğundan transfer sonrası bu giderlerin önemi daha da artacaktır. Ayrıca transfer olan kişiler daha önce alt basamaklarda çalışırken yeni işletmede uzman eleman eksikliğinden önemli görevlere getirilince yeterince meslekte yoğrulmadan üstünlük psikolojisine girecek, yönetim tecrübesi olmayan kişiler kendi emrindekileri etkin olarak yönetemeyecek işletmelerde çalıştıkları departmanlarda düşük verimliliğe neden olacaklardır¹⁶⁹.

Personel kaybeden işletmelerde sakınca olarak gördüğümüz "İşletmeye uyum sağlama" kısa vadede burada da geçerlidir diyebiliriz.

4.3.2. İşletmeye Bağlı Faktörler

İşgörenin işten ayrılmasını sağlayan faktörler işgörene bağlı olduğu kadar işletmeye de bağlıdır.

¹⁶⁸ Hasan OLALI-Meral KORZAY, a.g.e., s. 672

¹⁶⁹ Cemil BOYACI, a.g.e., s. 20

İşgörenin kendi isteğiyle işten ayrılması, onun o işletmede kalmakla çeşitli gereksinimlerini gideremeyeceğini hissetmesi sonucu gerçekleşir. Bu tür ayrılmalarda etkili olan işletme içi koşullar şu şekilde ifade edilebilir¹⁷⁰.

- a. Ücret yetersizliği ya/ya da ücret adaletsizliği
- b. İşletmede iş güvencesinin olmaması
- c. İşletmede terfi imkanlarının bulunmaması
- d. Üstlerin, astlara karşı olumsuz tutumları
- e. İşletmede işgörenlerin birbirleriyle geçinememesi sonucu oluşan huzursuz ortam
- f. Yapılan iş monoton, sıkıcı, basit ve kişinin yetenek ve becerileriyle uyuşmaması
- g. İşyeri koşullarının elverişsiz olması (Koku, gürültü, ısı, vs.)
- h. Sosyal yardım ve hizmetlerin yetersizliği ve ulaşım güçlükleri

Bütün bu negatif işletme koşullarını aşağıdaki başlıklarda özetleyebiliriz.

4.3.2.1. Yönetimin İşgücüne Yaklaşımı

Yöneticiler, kendi özel organizasyonlarını ilgilendiren belli faktörleri, tanımak zorundadır. En önemli olan faktörleri kontrol altına almaya çalışmalıdırlar¹⁷¹.

Organizasyon atmosferinin sertliği, idari destek ve ek faaliyetlerin düzeyi işgörenlerin işten ayrılma kararlarını etkiler, çok sert ya da çok duyarsız olan organizasyonel politikalar negatif etkiler yapar. Bu faktörler işgörenin şimdiki göreviyle, diğer iş alternatiflerinin karşılaştırılmasını etkiler. Yöneticiler bu faktörlerin

¹⁷⁰ Zeki ADAL, Beşeri İlişkiler Ders Notları, İşletmede İşgücü Devri ve Devamsızlık Analizleri, 1978, s. 15-16

¹⁷¹ M.A. ABELSON, a.g.e., s. 67-68

işgörenlerin düşünce ve hareketlerini etkilediğinin farkına varmalıdırlar.

İşletmelerin başarısının geniş ölçüde işletme içinde çalışan kimselerin işbirliğine ve onların işlerini benimsemelerine bağlı olduğu artık herkes tarafından bilinen bir gerçektir¹⁷².

İşgörenlerin rolleri açıkça tanımlanmalı ve yeni işe girecek işgörenlere işletmeye katılmadan önce görevleri konusunda açıklama yapılmalıdır.

Birçok hallerde işgörenler personel politikasından memnun değildirler. Otokratik idare, üstün keyfi olarak bazı şahısları koruması, transfer isteklerinin reddedilmesi, yükselme imkanlarının olmaması, işgöreni işletmeden uzaklaştırır. İşletme bazen yıllık izin yapacak kadar ileri görüşlü değildir. İşgörenler, güç olan işlerine ara verip dinlenmek için işlerini bırakabilirler¹⁷³.

Özellikle konaklama işletmelerinde bütün bir yıl sürekli faaliyet sözkonusu olabilir. Bu yoğun çalışma trafiğinde yönetim, işgörenlerin dinlenme ve izin gereksinimlerini gözardı edebilir. Bu durumda işgöreni, işletmeden uzaklaştırabilir.

4.3.2.2. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmenin büyüklüğü ile personel devri arasında bir ilişki kurulduğunda, bu konuda kesin bir yargıya varılamamaktadır. Bazı araştırmalarda, personel devrinin büyük işletmelerde daha yüksek olduğunu kanıtlayan sonuçlar elde edilmiş ise de, bazı yazarlar personel devrinin büyük işletmelerde daha düşük olduğunu savunmuştur.

¹⁷² Zeyyat HATIPOĞLU, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9, İstanbul, 1986, s. 233

¹⁷³ Nusret EKİN, a.g.e., s. 84

Büyüklik, aynı zamanda işletmenin tanınma oranını da artırıcı bir faktördür. Çok tanınan örgütlere, az tanınan örgütlere oranla girişler daha fazla olacaktır.

Büyük hacim işgören doyumunu azaltır, bu da devamsızlığı artırma eğilimini ortaya çıkartır. İşe devamsızlık ise uyumlaştırma işini karmaşık bir hale koyar. Uyumlaşmanın azalması, engellenmeyi artırır. Uyumlaşmanın azalması ve düşük verim de yeni iş baskıları, kural ve sorunlara yol açar. Böylece sistemin insanlar üzerindeki kötü etkilerinin yenilenmesi kaçınılmaz olur. Sonuç, örgüt büyüklüğüne bağlı birbiri ile ilişkili baskı yapıcı değişkenler sendromudur. Büyük hacim; işe devamsızlık, personel devri ve düşük iş doyumunu ile kesin bağlantılıdır¹⁷⁴.

Indik ve Talacchi yapmış oldukları incelemelerde örgüt büyüklüğünün işten ayrılma kararına etki etme şeklini varsayımsal olarak formüle etmişlerdir. Indik'e göre, örgütün büyümesi, o örgütteki koordinasyon ve denetim gereksinimini artırır. Örgütteki bürokrasinin yoğunlaşmasına neden olur. İşgörenin denetim baskısı altında bulunması, onun işletmeye olan bağlılığını azaltır. Bu arada yüksek personel devir oranını ortaya çıkartır. Bundan başka örgüt büyüdükçe, uzmanlaşma durumunun ve iş bölümünün ortaya çıktığı görülür. Bu iş doyum derecesini azaltır. Haberleşme ağında basamakların artmasıyla örgüt-birey ilişkisinin azalmasıyla birlikte işletmeden ayrılmaların ortaya çıktığı ileri sürülmektedir¹⁷⁵.

4.3.2.3. Ücretleme

Öncelikle ücret kavramını tanımlamak gerekirse; ücret: üretim maliyetinin hesaplanmasında ve işletme kâr veya zararının belirlenmesinde etkili olan ve bir üretim unsuru olan emeğe ödenen bedeldir¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Keith, DAVIS, İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış): 5.Baskı, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İ.Ü.İşl.Fak.Yayın No: 199, İstanbul, 1988, s. 6

¹⁷⁵ Bülent A.HİMMETOĞLU, a.g.e., s. 84

¹⁷⁶ Süleyman YÜKÇÜ, a.g.e., s. 85

Ücret, işgörenlerin kendilerini başkaları ile karşılaştırdıkları simgesel bir puan kartıdır. İnsanlar kendileri hakkında daima iyi düşünme eğiliminde oldukları için, çoğu zaman başkalarına kıyasla ücret eşitsizliğine uğradıklarını düşünmeleri kolaydır. ABD'de ülke çapında yapılan bir araştırmada, işgörenlerin yaklaşık % 50'sinin, diğer işlerde çalışanlara oranla hak ettiklerinden daha düşük ücret aldıkları düşüncesinde olduklarını ortaya çıkarmıştır¹⁷⁷.

Ücret farklılıkları personel devrini etkileyen faktörlerden biridir. İşgörenlerin aldığı ücret diğer işletmelerde çalışanların aldıklarından daha az olmasına rağmen eğer bu işgörenler diğer bazı faktörlerden memnun iseler, personel devri işleminin fazla olmaması beklenebilir. Mümkün olan en yüksek ücreti vermek uğruna kişisel davranışları etkileyen diğer faktörleri gözardı eden yöneticiler, bu durumun olumsuz etkilerini çalışmalar üzerinde görecektir¹⁷⁸.

Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakten ödenen tutarlardır¹⁷⁹.

Bütün işletmelerde uygulanmakta olan klasik ücret şekilleri yanında, otel işletmesinin kendi özelliğinden doğan bir ücret uygulaması da vardır. Bu nedenle otel işletmelerinde ücret ödeme sistemlerini ikiye ayırarak incelemek mümkündür¹⁸⁰.

Bu iki sistemi kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz:

a. Sabit Ücret Sistemi: Otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan personel için uygulanan ücret sistemidir. Bu personelin kimlerden meydana geldiği kişisel olarak veya toplu iş sözleşmelerinde belirlenir.

¹⁷⁷ Keith, DAVIS, a.g.e., s. 623

¹⁷⁸ Michael A.ABELSON, a.g.e., s. 67

¹⁷⁹ Süleyman YÜKÇÜ, a.g.e., s. 85

¹⁸⁰ Ertuğrul ÇETİNER, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989, s. 83

b. Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemi: Otel işletmelerinin özelliğinden doğan bir ücret ödeme sistemidir. Yukarıda açıklanan ücret ile ilgili tanımlarda, işçinin ücretini ödeyenler ilke olarak işverenler, ya da onlar adına hareket eden kişilerdir. Ancak otel işletmelerinde bunun bir istisnası vardır. O da, ücreti işveren değil müşteri ödemektedir. İşverenin buradaki sorumluluğu işçiye en az bir ücret miktarını garanti etmesidir. Yüzdelerden ele geçecek miktar, garanti edilen bu ücretten az ise, aradaki fark işverence karşılanacaktır.

4.3.2.4. Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Terfi

Hangi büyüklükte olursa olsun, her işletmenin temel sorunlarından biri, o işletmede çalışan bireylerin yeteneklerinin tanınması ve çalışmasının gerektiği gibi değerlendirilmesidir. Genellikle her işletmede iki çeşit iş görülebilir. Bunlardan biri rutin olarak yapılan, işlerin tekrarlanması niteliğinde olan matematik birimlerle ölçülebilen işlerdir. İkincisi de idari sorumluluklar yüklenen ve verimin matematik ölçülerle ölçülemeyen işlerdir¹⁸¹.

Her işletme personele ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışmaların başarı ya da başarısızlıklarını yakında izlemek ve yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek için personel değerlemesine gitmek zorundadır¹⁸².

Başarı değerlendirme genelde yargıya varmak ve geliştirme olarak iki temel amaca yönelik düzenlenebilir. Yükselme, işten işe aktarma, ücret artırımını, işe son verme gibi uygulamalarda karara ulaşmak için yargıya dayalı bir değerlendirme yapılır¹⁸³.

İşletmelerde işe alma ve yerleştirme kadar önemli bir diğer konu da terfidir. Fakat uygulamada çoğunlukla bu konunun ihmal

¹⁸¹ Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ercivan Matbaası, Ankara, 1978, s. 95-96

¹⁸² Fermani MAVIŞ, Otel İşletmeciliği; İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992, s. 320

¹⁸³ İsmail Durak ATAAY, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Üniv. Yayın No: 3309, Güryay Matbaacılık, İstanbul, 1985, s. 230-231

edildiği görülmektedir. Oysa işletmelerde kişi iş uyumunu, sağlamasında her iki konu da aynı derecede önemli olup kritik bir role sahiptir. Terfi kararlarının isabetli olmaması, belki o anda değilse de belirli bir süre sonra hem işgören, hem de işletme açısından önemli sorunlar yaratacaktır¹⁸⁴.

Terfilerde kıdemın gözönünde tutulması, bu kriterin objektif olmasıyla ilgilidir. Kaldı ki, kıdemli olmak toplumumuz tarafından kabul edilmiş değerler arasındadır. Kıdemlilerin terfi ettirilmesi bir bakıma onların işletmeye olan bağımlılıklarının ödüllendirilmesidir.

Konaklama işletmelerinde yoğun işgücü devri, terfilere de farklı bir nitelik kazandırmaktadır. Yeri boşalan personelin yerine çok kısa zamanda fazla tecrübeye sahip olmayan diğer bir personel yerleştirilebilir. Ya da bunun tam tersi de söz konusudur. Yıllarca aynı işletmede çalışarak adeta işletmeyle özdeşleşen personel de terfilerde tıkanıklığa neden olabilir. Bu durumda yeterli tecrübe ve birikime sahip personel işletmede istediği yere gelemeyeceğini düşünerek başka işletmelere geçiş yapabilir.

Terfi her zaman ücret artışını beraberinde getirmeyebilir. Ancak terfi olan bireyin saygınlık, kendini gerçekleştirme ve güvenlik gibi beşeri ihtiyaçlarını tatmin etmesi mümkündür. Bu gibi ihtiyaçların giderilmesi beklentisi ile işletmede faaliyetlerini sürdüren kişiler her ne nedenle olursa olsun, terfi ettirilmemeleri halinde engellenme duygusu ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu duygunun sonucunda, yeni iş arama, işe karşı ilgisini kaybetme iş arkadaşları ve üstleri ile geçimsizlik gibi davranış biçimlerini benimseyeceklerdir.

4.3.2.5. Çalışma Koşulları

İnsanlığın doğuşundan bu yana kişi devamlı olarak çevresi ile ilgilenmiş bu çevreyi daha güvenilir, daha güzel hale getirmek

¹⁸⁴ Cavide UYARGIL, Terfi Kararlarını Değerleme: Merkezi Yaklaşımı, İşl. Fak. Dergisi, Cilt: 14, Sayı:2, İstanbul, 1985, s. 70

çabalarını sürdürmüştür. Bu çalışmaların temelinde göze hoş gelen bir ortamda yaşamak çevreden ve dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı koymak yatıyordu. Yine insanlar çalıştıkları sürede mümkün olduğu kadar daha az çaba sarfederek daha fazla iş yapmanın yollarını ilk çağlardan beri aramışlardır¹⁸⁵.

Çalışma koşulları içerisinde birçok faktör sıralanabilir. Örneğin; işletme binasının durumu ve görünümü, bir işgörenin psikolojik bakımdan işletmeyi benimsemesini etkilemektedir¹⁸⁶.

Bir diğer faktör işyerindeki aydınlatma düzeyidir. Çalışma sırasında işin sağlıklı olarak gözle takibi için yeterli aydınlatmanın olması gerekir. Çalışma sırasında algılamanın % 90'ı gözle olmaktadır. aydınlatmanın yeterli olmadığı işletmelerde, iş kazalarının sık sık olduğu, yetersiz aydınlatma ortamında üretilen bir malın kalitesinin düşük olduğu bir gerçektir. Yeterli aydınlatılmış bir ortamda üretilen bir malın kalitesi artarken, bunun yanı sıra üretimdeki miktarda da artış olacaktır¹⁸⁷.

Bir diğer olumsuz çalışma koşulu ise, uzun çalışma saatleridir. Konaklama endüstrisi, yirmidört saat faaliyet gerektiren özelliğiyle uzun çalışma saatlerinin yoğun olarak yaşandığı bir endüstridir. Özellikle canlı sezonda personelin en çok şikayet ettiği konuların başında uzun çalışma saatleri gelmektedir. Bu yüzden işten ayrılma kararında bu olumsuz koşul önemli rol oynar.

Bazı durumlarda da işin bizzat kendisi ayrılmalara neden olabilir. Örneğin ağır malzeme kaldırılması, büyük makinaların idaresi gibi, Ya da iş yorucu ve monoton olabilir. Sinirleri gerer, gözleri yorar.

¹⁸⁵ Cavide UYARGIL, a.g.e., s. 70-71

¹⁸⁶ Cemil BOYACI, Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'te Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, Akdeniz Üniv. Basımevi, Yayın No: 36, Antalya, 1991, s. 1

¹⁸⁷ Sıtkı VELİCANLIL, Koruyucu ve Sosyal Tıp, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975, s. 530

İşleri gereği evlerinden uzak kalması gereken işgörenler arasında işten ayrılma isteği diğerlerine oranla daha fazla olacaktır. İşin gereği sık sık yolculuğa çıkan kişilerde de durum aynıdır¹⁸⁸.

Çalışma koşullarının rahatlığı kendiliğinden yüksek doyum sağlamaktadır. Ancak bunların eksikliği bireyde doyumsuzluk duygusuna neden olur. Örneğin bireyin örgütten ayrılması sonucunu doğurabilir. Böylece çalışma koşullarının iyileştirilmesi işgöreni daha çok çalışmaya yöneltmez ama işinden ayrılmasını önleyebilir¹⁸⁹.

4.3.2.6. Ödüllendirme

Özendirici ödüller işgörenler için olası pek çok yararlar sağlar. Bu yararlardan en önemlisi başarıyı, ödülün izleyeceği beklentisinin artmasıdır¹⁹⁰.

"Ödüllendirilen eylem ve davranışlar, yinelenir" ilkesi, psikolojinin temel ilkelerinden biridir. Ödül, hafızaların örgüte bağlılığını artırır. Kişiliğin ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesine imkan verir. Ödül sistemi iyi uygulandığı takdirde örgüte para ile ölçülebilecek yararlar sağlar. Ayrıca ödül sistemi örgüt içinde etkili bir iletişim aracı olabilir¹⁹¹.

Ekonomik ödüllür kadar tinsel ödüller de birey için önemlidir. İyi yapılan işten tatmin duyulur. Yeterlilik duygusu nedeniyle kendine güven duygusu yükselebilir. Grup dayanışması ve ekip çalışması güçlenir¹⁹².

Gösterdiği özverili çalışmalarla, işine kendinden birşeyler katan bir işgören, üstleri tarafından, diğer işgörenlerden farklı biçimde değerlendirilmek ister. Bunu bulamadığı anda da işten ve çalışma arzusundan uzaklaşabilir.

188 Ferhat ŞENATALAR, a.g.e., s. 111

189 Hatice ERDOĞAN, a.g.e., s. 50

190 Keith DAVIS, a.g.e., s. 647

191 Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, Sevim Matbaası, Ankara, 1979, s. 178

192 Keith DAVIS, a.g.e., s. 654

4.3.3. İşgörene Bağlı Faktörler

4.3.3.1. Yaş

Yaş ile işten ayrılma kararının zıt yönde olduğu, yaş ilerledikçe işten ayrılma olaylarının azaldığı yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Turner, yaptığı araştırmada yaş ile işten kendi isteği ile ayrılma arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu saptayarak, bu bulgusunu şöyle açıklamaktadır; "Genç yaşlarda işlerden beklentilerinin gerçekleşmemesi kişiyi hemen beklentilerini gerçekleştirecek işleri aramaya yöneltmesi, ileri yaşlarda beklentilerinin gerçekleşmemesi durumlarının var olması, ancak işten ayrılmanın tasarından ileri gidememesi vb. gibi"¹⁹³.

İşgören ne kadar yaşlı ise örgütten ayrılmak onun için o kadar güçtür. Giderek ustalık ve yetenek ile diğer nitelikler aynı oldukları zaman bile, gençler arasında personel devri yaşlılar arasındaki personel devrinden daha yüksek olacaktır¹⁹⁴.

Bunun yanında orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası işgörenlerde, genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır¹⁹⁵.

Yapılan bir başka araştırmada da işten ayrılanların çoğunlukla 18-34 yaşları arasında olduğu görülmektedir¹⁹⁶.

Aynı saptamalar konaklama tesislerinde çalışan işgörenler için de geçerlidir. Konaklama işletmelerinde personel devrinin yüksek oluşuna etki eden birçok faktörün yanında "Yaş" faktörü de önemli rol oynar. Çünkü konaklama sektörü daha fazla genç yaştaki

¹⁹³ Hatice ERDOĞAN, a.g.e., s. 25

¹⁹⁴ Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ercivan Matbaası, Ankara, 1978, s.116

¹⁹⁵ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İşl.Fak.Yay.No: 209, İstanbul, 1989, s. 216

¹⁹⁶ Bülent A.HİMMETOĞLU, İstek Göstererek İşten Ayrılma ve Ayrılış Etkenlerinin Analizi (Yay.Dok. Tezi), İzmir, 1976, s. 161

işgörene yer vermektedir. Tecrübeli ve orta yaşın üstündeki personel ise daha çok köklü işletmelerde kendilerine yer bulmaktadırlar.

Yaşlı deneyimli ve daha fazla aile sorumluluğu taşıyan personele sahip işletmeler, daha kalıcı bir kadroya sahip olabileceklerdir¹⁹⁷.

4.3.3.2. Cinsiyet

İşten ayrılma nedenleri kadınlarla erkeklerde farklılıklar göstermektedir.

Erkeklerin işten ayrılma nedenleri, genelde çalışma koşullarından memnuniyetsizliktir. Genç işgörenler gerek yaşın, gerek medeni durumun bir sonucu olarak rahat hareket etmektedirler. Bir de erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla, yeni bir iş bulmalarının daha kolay olduğu söylenebilir. Çünkü özellikle bedensel çaba gerektiren alanlarda kadınların yapabileceği işlerin erkeklere oranla daha kısıtlı olduğu görülmektedir¹⁹⁸.

Kadın işgörelerde ise durum biraz daha farklıdır. Yapılan bir araştırmaya göre kadınları genel olarak işten ayrılmaya yönelten etkenler şöyle sıralanmaktadır.

- Evlilik
- Kadınlara yönelik çevresel tutucu değerler
- Aile sorunlarının çözümlenmemiş olması
- Eşin maddi durumunun iyi olması
- Gelirin yüksek olması¹⁹⁹.

¹⁹⁷ Michael, A.ABELSON, a.g.e., s. 64

¹⁹⁸ Zeki ADAL, İşgören İşten Ayrılma Kararlarına Bir Yaklaşım, Organizasyon, İstanbul Üniv., İşl.Fak., Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 4, s. 59

¹⁹⁹ Hicran ÇAVUŞOĞLU, Kadının Toplumdaki Yeri, Kadın ve Çalışma Yaşamı, Türk Hemşireler Dergisi, Cilt: 36, sayı: 2, 1986, s. 57

Bazı düşünürler kadınların erkeklere oranla daha az işlerine bağlı olduklarını ileri sürmektedir. Bazıları da bunun aksini savunmaktadırlar. Davis ve diğerlerinin 1974'de Greenberg'in 1968'de, Gurin'in 1968'de Shlensky'in 1970'de yaptıkları çalışmalarda bu sav'ı ileri sürmektedirler. Oysa Allerhand ve diğerleri 1969'da yaptıkları çalışmaların neticesinde bunun aksini ispatlamaya çalışmışlardır²⁰⁰.

Konaklama endüstrisinde de kadınların erkeklere oranla daha yüksek oranda işten ayrılmaları aynı nedenlere bağlanabilir. Bunun yanında Türk toplumunun geleneksel değerleri gözönünde tutularak bir kadının otelde çalışıyor olması hoş karşılanmayabilir. Türkiye'nin geleneksel aile yapısında bu davranış oldukça sık görülmektedir.

4.3.3.3. Medeni Durum

Medeni durum da cinsiyet faktöründe olduğu gibi kadın ve erkeklerde işten ayrılmaya farklı biçimlerde etki eder.

Evli erkek "Aile Reisi" ve "Ev Geçindirme" özelliklerinden dolayı sık sık ve keyfi nedenlerden dolayı ve değişiklikten doğan güçlükleri göze alamadığı için, iş değiştirmeyi ya da işi bırakmayı göze alamamaktadır²⁰¹.

Kadınlar ise, evlenip çocuk sahibi oluncaya kadar işine devam ederken, annelik sorumluluğu ile iş hayatından kesin ya da geçici olarak ayrılmaktadır. Ancak bekar hanımlar ve ailenin ekonomik sorumluluğu yüklenmiş bulunan hanımlarda işten ayrılma oranı azdır²⁰².

²⁰⁰ Hatice ERDOĞAN, a.g.e., s. 28

²⁰¹ Hasan ÇATALCA, İşletmelerde İşgücü Devri ve Produktiviteye Etkileri, (Yayınlanmamış Dokt. Tezi), İstanbul, 1989, s. 37

²⁰² Hatice ERDOĞAN, a.g.e., s. 28

4.3.3.4. Hizmet Süresi ve Tecrübe

Personel devrini etkileyen unsurlardan biri de hizmet süresi ve tecrübedir.

Yeni bir iş bulma alternatifini sınırlayan unsurlardan bir bölümü de, işgörenin yaşı, hizmet süresi ve ihtisaslaşma derecesidir. Aslında bu etkenler birarada ele alındığında, herbirinin diğerinin nedeni ve sonucu olduğu görülür. Yaşı ve hizmet süresi artan bireyin genellikle ihtisaslaşma derecesi de artmakta, bu da başka bir iş bulma alternatifini sınırlamaktadır²⁰³.

Yeni bir iş ve işyeri yaşlı ve tecrübeli işgören için fazla cazip olmayabilir. Çünkü yaşlı ve deneyimli bireyler doğal olarak işletmeyi bırakmak konusunda, genç ve daha deneyimsiz bireylerden daha fazla tepki gösterirler²⁰⁴.

Ancak buna karşıt bir görüş de ileri sürülebilir. Bilgi, beceri ve yetenekleri fazla olan işgörenler, kendilerini daha iyi konumlara uygun görebilirler. Bu düşünce onları daha iyi iş olanaklarını aramaya yönlendirebilir.

İşgörenin hizmet süresi ne kadar uzunsa, onun uzmanlık derecesi o kadar fazladır. Bu nedenle uzmanlık derecesi yükseldikçe algılanan örgüt dışı seçenekler azalır. Bu uzun süre içerisinde birey, örgüte bağlı özgül beceriler kazanmış olur. Bunun sonucunda o birey sözkonusu örgüt için gittikçe daha vazgeçilmez biri olurken, diğer örgütler için de daha kolay vazgeçilen bir işgören olur²⁰⁵.

Bir işletmede hizmet süresinin kısa olması iki bakımdan önemlidir. Bir işletmede personel devri yüksek ise, o işletmede hizmet süreleri daima daha düşük yılları gösterecektir. Çünkü böylece personel devrinin yüksek oluşu yüzünden personel sık sık

²⁰³ Zeki ADAL, Organizasyon, s. 59

²⁰⁴ Michael A.ABELSON, a.g.e., s. 59

²⁰⁵ Ferhat ŞENATALAR, a.g.e., s. 117

değişmekte ve aynı zamanda onların hizmet süreleri daha kısa olmaktadır. İkinci olarak bir işletmede hizmet süreleri kısa olarak gözüktür ise, genellikle bunun ifade ettiği anlam, yüksek bir personel devridir. Doğal olarak işletmede geçmişleri kısa olan işgörenler, işletmeyi terketmekte fazla tereddüt göstermeyeceklerdir. İşletmelerde hizmet sürelerine göre düzenlenmiş cetvel ve tablolar genellikle personel devrinin kuvvetli bir işaretidir. Bu iki konu arasındaki ilişki, adeta birbirine girift bir tablo göstermektedir²⁰⁶.

Konaklama işletmelerinde de hizmet süresi ve tecrübe işgörenin işinde devamı ya da işinden ayrılması konusunda etkili bir unsurdur. Çünkü konaklama işletmelerinde yüzyüze ilişkiler diğer işletmelerden çok daha yoğundur. Deneyimli bir garsonun güzel hizmeti ve servisi bazı konukları yıllarca o işletmeye bağlayabilir. Bu durum, o garsonun işinden alacağı doyumunu artırırken, işletme tarafından da vazgeçilmez olmasını sağlayacaktır. Sonuçta, işgören işinden ayrılma düşüncesini taşımayacaktır.

4.3.3.5. Stres

Gerek teknolojik gelişmeler, gerekse toplumsal yaşamdaki ve buna bağlı olarak aile ve iş yaşantısındaki değişimler yüzyılımızın insanını etkilemektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalar çalışan bireyin sağlığının bedensel ve ruhsal açıdan iş ortamından yansıyan çeşitli streslerin etkisinde kaldığını vurgulamaktadır. İşyerindeki psiko-sosyal stresörler sıklıkla uzun süre devam ederler ya da sık sık tekrarlanırlar. Bu durum bireyde fiziksel hastalıklara neden olabildiği gibi davranışsal ve psikolojik sorunları da ortaya çıkarabilir. Sonuçta bireyde iş performansında azalma, sigara içme, obsesif davranışlar, alkol ve uyuşturucu madde alışkanlığı, gerilim, anksiyete ve depresyon görülebilir²⁰⁷.

²⁰⁶ Nusret M.EKİN, İşçi Devrinin Nazari Esasları, İktisat Fak. Matbaası, Cilt: XIX, Sayı: 1-4, İstanbul, 1957, s. 92

²⁰⁷ Selma GÖRGÜLÜ, Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri, Türk Hemşireler Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, 1990, s. 23

Meslek Sağlığı ve Güvenliği Entstitüsünün 130 işyerini kapsayan ilk çalışmalardan birine göre, bunların 40'ı, yüksek gerilimli işler olarak tanımlanmaktadır. Tennessee'deki çeşitli örgütler, yapılan sağlıkla ilgili klasik bilgilerin sonucuna göre, açıklanan gerilim rahatsızlıklarının en ağır vakalarını kapsayan 10 iş türü tanımlanmıştır. Bu işler şunlardır:

- Sağlık uzmanları
- Kadın garsonlar
- Hemşireler
- Montaj hattı gözetimcileri
- Müzisyenler
- Halkla ilişkiler personeli
- Klinik laboratuvar teknisyenleri
- Bulaşıkçılar
- Üretilen malların dağıtılmasından önce stoklanması işinde çalışanlar
- Hemşire yardımcıları²⁰⁸.

Yukarıdaki meslekler kadınların çoğunlukla tercih ettiği meslekler olması dikkat çekicidir. Bu da kadınların erkeklerden daha fazla gerilimli ve stresli çalıştıklarının göstergesidir. Bu durumu, hem işin kendisinden kaynaklanan zorluklara hem de ev yaşamından gelen kadın ve annelik rolünün getirdiği sorunlara ve toplumsal baskılara bağlayabiliriz.

Yine yukarıdaki 10 iş türü arasında konaklama işletmelerini ilgilendiren, garsonluk, müzisyenlik, halkla ilişkiler, bulaşıkçılık, stok sorumluluğu gibi işlerin yer alması, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin stresli çalışma yaşamıyla yüzyüze olduklarını göstermektedir.

Çalışma çevresinde fiziksel, sosyal ve duygusal etmenlerle stresin artması, çeşitli meslek hastalıklarına ve iş kazalarına yol

²⁰⁸ Halice ERDOğAN, a.g.e., s. 37

açacağı gibi işe gelmeme, geçimsizlik, grevler ve personel devri gibi sonuçların da doğmasına neden olur²⁰⁹.

İş ve sosyal yaşamında aşırı gerilimli olan işgörenler için, mesleki ve zihni danışmanlık programları önemli çözümler getirebilir.

Örgütlerin tepe yöneticileri, verimliliği korumak, devamsızlık ve personel devrinden kaynaklanan maliyetleri düşürmek ve ayrıca topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için, bu tür hizmetleri yararlı kabul etmektedirler. Büyük örgütler işgörenlerin kişisel sorunlarına yardımcı olabilmek amacıyla tam gün süreli ya da sözleşmeli bir psikolog veya danışmandan yararlanabilirler. Küçük işletmeler ise bu tür problemlili kişileri herhangi bir ücret ödemeleri gerekmeksizin sağlık hizmeti veren sosyal kurumlara gönderebilirler.

4.4. Personel Devrinin Sonuçları

İlgili literatürde personel devrinin hem olumsuz hem de olumlu yönlerinden sözedilmektedir.

Personel devrini destekleyenler, personel devrinin yokluğunda bir işletmede yığılmalardan ya da ilerlemelerin olmamasından kadro tıkanıklıklarının olabileceğinden söz etmektedirler. Böyle bir durumda yeni gelişmelere, değişik uygulamalara, ileri üretim ve satış politikalarının düzenlenmesine, modernleştirilmiş yönetim yapılarına daha az kayıplarla muhasebe metodu yürütülmesine vb. gibi olaylara karşı tavır alınmasının ve ilgisizliğin nedeni olacağına inanmaktadırlar²¹⁰.

Bununla birlikte personel devrinin işletmeye ekonomik bir yük getirdiğini ileri süren ve önlem alınması gerektiğini iddia eden yazarlar da vardır.

²⁰⁹ Sıtkı VELİCANGİL, Koruyucu ve Sosyal Tıp, Sermet Matbaası, İstanbul, 1976, s. 530

²¹⁰ Bülent A.HİMMETOĞLU, a.g.e., s. 7

Personel devri, işletme düzeyinde ne kadar önlem alınırsa alınsın, tamamıyla yok edilebilecek düzeye ulaştırılamaz²¹¹.

4.4.1. Personel Devrinin Olumlu Sonuçları

Yukarıda da belirtildiği gibi personel devri herşeyden önce bir işletmede yığılmalara ve tıkanmalara engel olur. Maliyetler açısından bir takım avantajları beraberinde getirir. Örneğin yüksek ücret alan bir eleman ayrılırken onun yerine gelen yeni eleman daha az ücret alacaktır. Daha önemlisi yeni eleman adeta yeni bir kan getirecektir ve daha heyecanlı olup, sorunların çözümü için daha iyi yollar açılabilecektir²¹².

Bunun yanında işgörenlerin çeşitli sebeplerle ya da kendi isteği ile işten ayrılmaları durumunda yerine yenilerinin alınmaması, işletmenin yararına olacaktır.

Genel anlamda uygun bir oranda personel devri, bir işletmeye yeni personel ve yeni fikirler getirdiği personelin daha hoşuna giden ve kendilerine daha uygun gelen ya da işverenlerin onlar için daha fazla ücret ödemeye istekli oldukları işleri elde etmelerine fırsat verdiği için beceriksizlikten dolayı işten çıkarmaya müsait olması açısından arzu edilen bir durumdur²¹³.

4.4.2. Personel Devrinin Olumsuz Sonuçları

Yüksek performans gösteren bir personelin işten ayrılması işletme açısından olumsuzluk ifadesidir. Ayrılan elemanın değeri arttıkça onun yerine daha yeterli bir eleman bulunma şansı azalır. Hatta giden elemanın yerine aynı kapasitede bir eleman geldiğinde, yeni elemanın en azından başlangıçta, çevreye alışabilmesi için biraz

211 Bülent A.HİMMETOĞLU, a.g.e., s. 8

212 Michael A.ABELSON, a.g.e., s.63

213 Nusret M.EKİN, a.g.e., s. 63-64

zamana ihtiyacı olacaktır. Bu da yeni elemanın organizasyon açısından değerini biraz düşürür²¹⁴.

Personel devrinin işletme verimliliğini etkileyici özellikleri vardır. İşten ayrılanların yerine yeni işgörenlerin alınması gerekmektedir. Bu ise işletmeler açısından yeni giderlerin doğması demektir.

Bu giderleri şu şekilde sıralamak mümkündür²¹⁵.

- Tedarik ve işe yerleştirme ile ilgili giderler.
- Eğitim giderleri
- Yeni acemi işçilerin sebep olduğu kaza oranı yüksek olduğu için kısa zamanda işten çıkmaları
- Eski işçinin işi bırakması ile yenisinin işe başlaması için geçen sürede üretim kaybı
- Çok sayıda işçi ayrıldığı zaman eldeki siparişlerin zamanında teslim zorunluluğu ve bunun için ödenecek fazla mesai ücreti.

Bu giderler işçi ve yönetici personel düzeyinden ayrı ayrı ele alındığında farklı boyutlarda külfetler ile karşılaşmaktadır. Bu yüzden personel devri işletme etkinliği açısından ciddiyle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu ise, personelin işlerini terketme nedenlerinin iyi saptanması ile mümkündür.

Personel devri maliyetini tek yönlü ele almamak gerekir. Personel devrinin işverene olduğu kadar işgörene de bir maliyeti vardır. İşten ayrılan kişi o işletmeye her yıl önemsenecek bir miktarda masraf yüklemekte ve beraberinde bir dizi olayın oluşumuna yol açmaktadır. Ayrılan personel genellikle kıdemi özendirme ödüllerinden veya kıdem tazminatından yoksun kalma gibi bir durumla karşılaşır²¹⁶.

²¹⁴ Hatice ERDOĞAN, a.g.e., s. 13

²¹⁵ Ayşe Can BAYSAL, Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul, 1981, s. 208

²¹⁶ Gülay KARA, "İşçi Devri Kavramının Tanımlanması ve Maliyetinin Saptanması", İşçi Devri ve Maliyeti, Ankara, 1978, MPM Yayın No: 215, s. 8

Personel devrinin sıfır olmayacağıının bir gerçek olması yanında, bu oranın aşırı olmamak koşuluyla yararlı olduğunu söylemek gerekir²¹⁷.

5. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik-İşgücü Devri-İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Genel Değerlendirmesi

İşletmelerde verimlilikle ilgili neden-sonuç ilişkisi incelendiğinde karşımıza genellikle iki kavram çıkmaktadır: İşgücü Devri ve İş Doyumu. Gerçekten de bu iki olay verimliliğin hem itici bir gücü hem de sonuçları olarak değerlendirilebilir.

İş doyumunu ile işgücü devri ve devamsızlık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bu değişkenler arasında kuvvetli bir bağlantı olduğu gözlemlenmektedir. Bir başka deyişle, iş doyumunu düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlıkları fazla olacaktır. Bu durum işgücü devri için de aynıdır; işinden doyum duymayan bir işgörenin işini bırakma olasılığı daha fazladır²¹⁸.

İş doyumunu ile verimlilik arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde özellikle konaklama işletmelerinde iş doyumsuzluğunun sonucu olan işgücü devri ve devamsızlık sorunları dikkatle ele alınmalıdır. Çünkü işgücü devri, konaklama işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözlenen bir olgudur. Bunun nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Gerekli ihtisas eğitimini almış personelin hiyerarşik düzende, daha başlangıçta üst kademelerde görev beklentisi ve bunun karşılanmayışı,

- Turizm mesleklerine heves edenlerin cesur ve kısmen maceracı bir ruh taşımaları,

²¹⁷ Güneş CANSEVER, "İşçi Devrinin Nedenleri ve Çözüm Yolları", a.g.e., s. 60

²¹⁸ Keith DAVIS, a.g.e., s. 99

- Otelcilik sektörünün çoğunlukla genç personelin çalıştığı bir iş alanı oluşturması,
- Otelcilik sektöründeki sürekli gelişme nedeniyle işletme değiştirme olanaklarının artması,
- Ücret ve bahşış bakımından beklentilerin gerçekleşmemesi²¹⁹.

Öte yandan iş doyumsuzluğunun diğer bir sonucu olan işe devamsızlık olgusu da otel işletmeleri için son derece önemli bir sorun oluşturur. Çünkü, otel işletmelerinde iş, insan gücüne işin sürekliliği prensibine göre düzenlenmiştir. Otel işletmeleri, sonucu devamsızlık olan iş doyumsuzluğunun nedenleri üzerinde durmalı, gerekli önlemleri almalıdır²²⁰.

Ancak işinden maksimum doyum alan bir personelin yüksek verimlilikle çalışacağı varsayımı tek başına doğru değildir. Çünkü doyumlu işçiler çok üretebilirler, az ya da orta derecede üretimde bulunabilirler. Doyum-verimlilik ilişkisi, işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişikenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir²²¹.

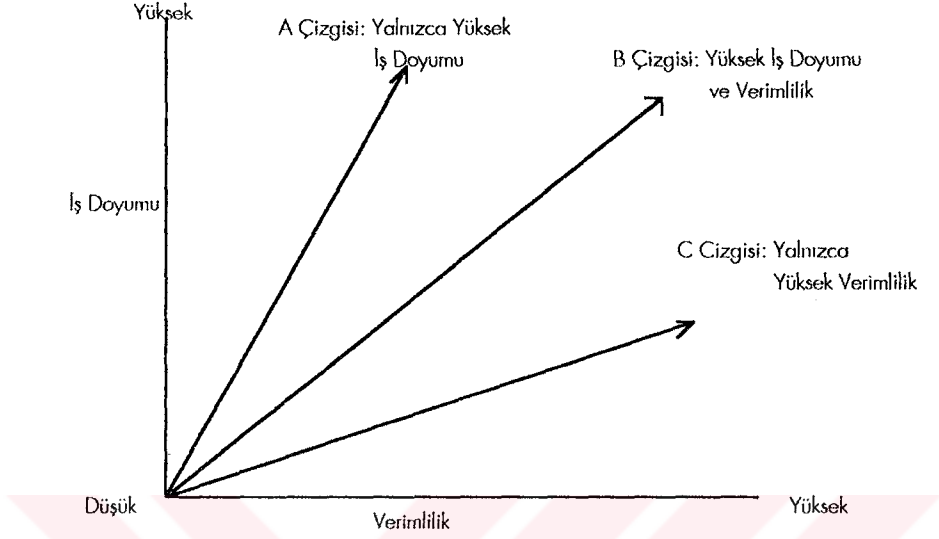
İş doyumuyla verimliliğin genel ilişkisi şekil 5 de gösterilmiştir.

219 Saime ORAL, a.g.e., s. 173

220 Saime ORAL, a.g.e., s. 174

221 Keith DAVIS, a.g.e., s. 97

Şekil 5: İş Doyumu ile Verimlilik Arasındaki İlişki



Kaynak: Keith DAVIS, a.g.e., s. 99

Konaklama işletmelerinde, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı birçok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok göstergeler bulunmaktadır. Bunların başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Resepisyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılılığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinin artması,
- Personel şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-ıcecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı
- Restoran malzemesinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyalin kötü kullanımı eğilimlerinin çoğalması,
- İş kazalarındaki artışlar,
- Yiyecek-ıcecek kalitelerinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Toplam satış ve kârlarda düşmeler,

- Personelde işe devamsızlığın artması,
- Personel devir hızının yükselmesi²²².

İş doyumsuzluğunun sonucu olan bütün bu olumsuz sonuçlar aynı zamanda düşük verimliliğin de nedenlerindedir.

²²² Saime ORAL, a.g.e., s. 169

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL VERİMLİLİĞİ VE İŞ DOYUMUNA SENDİKALAR AÇISINDAN YAKLAŞIM

1. Genel Olarak Sendika ve Sendikacılık

1.1. Sendika Kavramı

Sendika deyiminin kaynağı oldukça eskilere kadar uzamaktadır. Bu deyime ilk defa Roma ve Yunan hukuk sistemlerinde rastlanmıştır. Bu sistemlerde "Syndic" deyimini, bir birliğin temelini sağlamakla görevli kişileri ifade ediyordu²²³.

Sendika kavramını bugün sahip olduğu işlevleri de gözönünde bulundurarak şöyle tanımlayabiliriz;

Sendika, üyelerinin ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için işçiler ve işverenler tarafından meydana getirilen kuruluşlardır²²⁴.

Sendikalar kanununun 2.maddesinde ise sendika, işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde işçi ve işveren sendikaları, üye sayılarının çokluğu ve büyük rakamlara varan mal varlıklarıyla toplu iş sözleşmesi ve grev-lokavt haklarıyla, özellikle toplum hayatını ve düzeninin iktisadi, sosyal ve siyasal yönleriyle etkileyen kuruluşlardır. Gerçekten, bazen sendikaların istekleri toplumsal sorunların çözümünde "Asgari Ekonomik Program", olarak kabul edilirken,

²²³ İş ve Sendika Mevzuatında İşçinin Çalışma Rehberi, Toleyis Eğitim Yayınları No: 1, Uğurtay Matbaası, İstanbul, 1987, s. 30

²²⁴ Nevzat SEZER, İş Mevzuatı, Bursa, 1984, s. 130

bazen de Fransa gibi ülkelerde bu istekler "Ekonomik Hayatın Planlanması" şeklinde ortaya çıkmaktadır²²⁵.

O halde sendikalar; makro bazda toplumun, mikro düzeyde de bir işyeri ortamının iktisadi, sosyal ve siyasal düzeni içinde bir denge ve ahenk unsurlardır, denilebilir.

1.2. Sendikacılığın Gelişimi ve Sendika Türleri

Sendikacılık hareketinin endüstrileşme olayı ile yakın bir ilgisinin olduğu kuşkusuzdur.

"Endüstri Devrimi" olarak da adlandırılan bu devrede makineleşmenin ulaştığı boyutlar, işçilerin durumunu gittikçe kötüleştirmiş, adeta endüstri gelişip üretim arttıkça çalışma koşulları da buna ters orantılı olarak ağırlaşmaya başlamıştır. Çalışma sürelerindeki artışlar, ücretlerin geçim düzeyinin altında kalması, kadın ve çocuk işçilerin yoğun bir şekilde çok kötü koşullarda çalıştırılması işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin birer lüks olarak görülmesi, özetle çalışana bir "Mal" gözüyle bakılması hep endüstri devriminin özellikleri olarak görülmüştür.

Bütün bu olumsuz koşullar işçileri birleşmeye, örgütlenmeye, bir başka deyişle "Sendikalaşmaya" götürmüştür.

Böylece, zaman içinde ayrı sınıfın insanları olmanın verdiği bilinçler biraraya gelen ve gittikçe güçlenen işçiler, sendikalar aracılığı ile ücretleri artırmak, çalışma sürelerini kısaltmak, hafta tatili ve yıllık ücretli izin haklarına kavuşmak, işverenlere iş güvenliği ve işçi sağlığı tedbirleri aldirmek, nihayet toplu iş sözleşme ve grev haklarına sahip olmak gibi önemli başarılar elde etmişlerdir.

Gerçekten de sendika, bir gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır. Çünkü ortada işçi ve işveren olarak çıkarları farklı iki kesim vardır. Bunlardan işverenin çıkarı en az ücret verip en fazla iş yaptırmak...

²²⁵ TOLEYİS Eğilim Yayınları, No: 1, a.g.e., s. 31

... öte yandan işçilerin çıkarı, harcadıkları emek ve yaptıkları işin karşılığını en adil biçimde almaktır.

İşte temeldeki bu çıkar zıtlığından ötürü, işverenlere karşı taleplerini savunabilmek için birleşmeleri gerektiğini işçiler kendi deneyimleriyle bulmuşlardır. İşçilerin bu amaçla yarattığı en doğal araç da sendikadır²²⁶.

Ülkemizde de sendikalar, hemen hemen ayrı gereksinimlerin sonucu olarak doğmuştur. Ancak endüstrileşmedeki gecikmeler, sendikaların doğuşunda da kendini göstermiştir.

Ülkemizde sendikacılık çok çeşitli evrelerden geçtikten sonra 1982 anayasası ile günümüzdeki biçimine ulaşmıştır. Anayasamızın 51. maddesi sendika kurma hakkına yer verirken, 52. madde daha çok sendikaların yasak faaliyetlere ayrılmıştır. 53. madde toplu iş sözleşmesi haklarına, 54. madde grev hakkı ve lokavt düzenlemesine ilişkin konuları kapsamaktadır.

Günümüzde sendikalar, kapsamlarına, kuruluş düzeylerine, gayelerinin niteliklerine göre değişik örgütlenme çatısı altında farklı türlerde faaliyet göstermektedirler.

İlk sendika tipi meslek sendikacılığıdır. Bu sendikaya belirli bir mesleğin veya zanaatın mensupları üye olurlar. Marangoz, ayakkabıcı, matbaacı gibi belirli meslekler de çalışanların biraraya gelerek oluşturdukları bu ilk birleşmeler, bir yanda üyelerin sendikalara üyelik ödentisi ödeyecek güçleri bulması, diğer yandan belirli nitelikleri bulunan bu işçilerin yerlerine konacak nitelikte işçi bulunmaması nedeniyle, ellerinde bir pazarlık gücünün bulunmasına bağlanabilir.

Tarihsel süreç içerisinde, başlangıçta meslek esasına göre örgütlenen sendikalar zamanla endüstri sendikacılığını

²²⁶ Sendika El Kitabı, İstanbul, 1991, s. 8

benimsemişlerdir. Bu gelişmenin sebeplerini başlıca iki nedende toplamak mümkündür. Bunları, teknik ve endüstrideki gelişmeler sonucu üretim şeklinin hızla değişmesi ve sendikaların işlevlerinin genişlemesi olarak belirtebiliriz²²⁷.

Bir başka sendika türü de genel sendikalardır. Genel sendikalar, işvereni, işkolu ve sanata ne olursa olsun bütün işçileri çatısı altında toplamak amacıyla kurulan sendikalardır.

Tarihsel açıdan, bu tür sendikalar, meslek sendikalarında örgütlenmiş vasıflı işçilerin dışında kalan ve bilimli bir sanata olmayan vasıfsız işçileri örgütlemek üzere kurulmuşlardır. Ayrıca, tek başına hiç bir işçi grubunun bağımsız sendika kurmaya yetmeyeceği bazı küçük ülkelerde de bu model tercih edilmiştir²²⁸.

Genel sendika düşüncesi genellikle birçok ülkede pek olumlu sonuç vermemekle birlikte işçilerin tek bir sendikada toplanmaları gereksinimi federasyon, konfederasyon gibi sendika birliklerinin oluşmasına yol açmıştır.

Başka bir sendika türü olan işkolu sendikaları, işyerinde yapılan asıl işin girdiği endüstri dalı (işkolu) esas alınarak kururlar ve mesleklerini dikkate almadan o iş kolunda çalışan bütün işçileri örgütlemeyi amaçlarlar.

Aynı işkolunda çalışan işçilerin pekçok sorunu ortaktır. Örneğin, işyerinde üretilen ürünün piyasada tutunup tutunmaması hepsini aynı şekilde etkiler. İşçi çıkarları işkolu düzeyinde daha kolay savunulacağı için genel federasyonlara veya rakip sendikalara karşı da rekabet kolaydır.

Sendikalara bir başka örnekte işyeri sendikalarıdır. İşyeri sendikası, sadece tek bir işyerindeki işçileri kapsar.

²²⁷ Rüşan IŞIK, İşçi Sendikalarının Hukuksal Çerçevesi, Ankara, 1977, s. 18

²²⁸ Sendika El Kitabı, a.g.e., s. 14

İşyeri sendikası, belirli bir işyerinde çalışan işçilerin örgütlenerek, sadece o işyeri ile sınırlı olarak faaliyette bulunmayı amaçlayarak kurdukları sendikalardır.

Sendikalar, üyelerinin niteliklerine göre sınıflara ayrılırlar. Beden işçilerini kapsayan sendikalar ve fikir işçilerini kapsayan sendikalar gibi.

Sendikalaşmanın öncelikle endüstride bedenlerini ve kol güçlerini kullanarak çalışanlar arasında başlayıp yaygınlaştığı bilinmektedir. Bunlar arasında belirli nitelikleri veya meslekleri olanlar meslek sendikalarını oluşturmuşlardır. Niteliksiz işçiler ise zamanla genel veya işkolu sendikacılığına yönelmişlerdir. Endüstride bedenlerini veya el emeklerini kullanan bu işçilere "Mavi Yakalı" denilmektedir.

Endüstri kesimi yanında hizmet kesiminin önem kazanmasıyla, bu kesimde işgörenlerin sayısı artmış ve fikir işçisi denilen yeni bir çalışanlar grubu ortaya çıkmıştır. Gerek hizmet kesiminde, gerekse endüstriye destek hizmetlerde çalışan ve fikren çalışması ağırlık taşıyan bu işçilere "Beyaz Yakalı İşçiler" adı verilmektedir.

Bunların dışında yaygın olarak faaliyet gösteren sendikalar vardır. Bunlar işçi sendikaları ve işveren sendikalarıdır.

274 sayılı Sendikalar Kanunu, işçi sendikalarının, bir işyerinde başlamak üzere işkolunun tüm işyerlerinde çalışan işçileri kapsamak üzere kurulabilmesine olanak tanıırken, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ise, işçi sendikalarının işkolu esasına göre bir işkolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu işkolundaki işyerinde çalışan işçiler tarafından kurulabileceğini öngörmektedir²²⁹.

İşveren sendikaları, işkolu esasına göre bir işkolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacıyla bu işkolundaki işverenler tarafından kurulur. Kamu işveren sendikalarının, aynı

²²⁹ Halid Kemal ELBİR, İş Hukuku, İstanbul, 1987, s. 126

işkolundaki kamu işverenleri tarafından kurulması ve aynı işkolunda faaliyette bulunması şartı aranmaktadır. Bu hükümle özel kesim ve kamu kesimi arasında işveren sendikalarının kuruluş koşulları açısından gereksiz bir ayırım yapılmış olmaktadır.

2. Türkiye’de İşçi Sendikalarının Başlıca Amaç, Fonksiyon ve Faaliyetleri

2.1. Ekonomik Amaç ve Fonksiyonları

Sendikaların ekonomik amaçlarını öncelik sırasına göre belli bir sıraya koymak olası değildir.

Sendikanın ilk amacının, üyelerinin ekonomik hak ve menfaatlerini korumak mı, yoksa bunu sağlayabilmek için kendi varlığını garantiye almak amacıyla finansal kaynaklarını geliştirmek mi olduğu tartışılabilir. Ancak sendikalar ana amaç olarak her ikisini de berlikte düşünmelidir.

Sendika üyelerinin ekonomik hak ve menfaatleri denince ilk akla gelen işgörenin emeği karşılığında hak kazandığı ücrettir. Sendikalar, yasalar tarafından belirlenen ya da işveren tarafından takdir edilen ücreti genellikle yeterli görmezler. Üyelerinin belirlenen sınırların ötesinde ücret almaları için mücadele ederler. Bu da onların başlıca ekonomik amaçlarını teşkil eder.

Burada ücret dediğimiz zaman sadece çıplak ücret değil, bunun yanında ücretten sayılabilecek her türlü ayni ve nakdi ödemeyi de gözönüne almak gerekmektedir. Ücret seviyelerini mümkün olduğu kadar yüksek tutmanın yanında yasalarla öngörölmüş ücretten sayılabilecek diğer ödemelerin (kıdem tazminatı, yemek parası, tatil parası vb) limitlerinin yükseltilmesi için çalışmak da sendikaların faaliyetleri arasındadır.

Sendikaların ekonomik olarak belirtebileceğimiz diğer bir amacı ise üyelerinin milli gelirden aldıkları payı korumak ve iyileştirmektir. Bu amaca ulaşmada sendikalar "... daha iyi bir

yaşam düzeyi için daha yüksek bir ücret geliri ve daha iyi çalışma koşulları sağlamak üzere, işverenlerle toplu pazarlık görüşmelerine girerler ve bunun sonucu olarak toplu iş sözleşmeleri aktederler. Sendikaların üyelerine yarar sağlayan faaliyetleri sadece toplu sözleşmelerden ibaret değilse de, bir sendikanın günümüzde en başta gelen ve etkin faaliyeti, toplu pazarlık ve toplu sözleşmelerle üyelerinin ortak hak ve çıkarlarını savunmaktır"²³⁰.

2.1.2. Toplumsal Amaç ve Fonksiyonları

Sendikaların ana toplumsal amacının üyelerinin yaşam standardını korumak ve yükseltmek, onlara insan onuruna yaraşır bir yaşam sağlamak olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu ana amaca ulaşmak için yukarıda belirttiğimiz ekonomik amaçların gerçekleştirilmesi zorunluluğu vardır. Yani üyelerin yaşam standardını yükseltmek ancak onlara yeterli ücret sağlamakla mümkün olabilecektir.

Bu ana amaca bağlı olarak sendikaların diğer toplumsal amaçlarından söz edildiğinde "... üyelerine toplumda belli bir statü kazandırma gibi genel bir amaçtan başlayarak, işyerlerindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacına kadar geniş bir faaliyet alanı söz konusu olabilir. Sendikalar işyerinde işçilere en geniş sosyal hakların ve hizmetlerin sağlanması için çaba harcadıkları gibi bu amaçların ülke çapında yerleşmesi ve sosyal güvenliğin geliştirilmesi için de faaliyette bulunurlar. İstihdam koşullarının iyileştirilmesi, iş güvencesinin sağlanması sağlık ve korunma ile ilgili önlemlerin alınması hastalık, ihtiyarlık, iş görmezlik, ölüm, işsizlik gibi durumlarda çeşitli yardım ve destekleme mekanizmalarının kurulması yönünde devlete ve işverene karşı, taleplerde bulunabilecekleri gibi kendi olanakları ile de bu amaçları gerçekleştirmeye çalışabilirler. Ayrıca sendikalar bu amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çeşitli kooperatifler ve yardım sandıklarında kurabilirler"²³¹.

²³⁰ Zeki ADAL, Endüstri İlişkileri, Yayınlanmamış Ders Notları, (İst.Üniv. İŞl. Fak. Yayınları, 1982-1983), s. 49

²³¹ Zeki ADAL, a.g.e., s. 50-51

Sendikalar, üyelerinin toplumun bir ferdi olarak toplum içinde belli bir sosyal statü kazanmaları için, mesleki ve kültürel yönden gelişmelerini sağlamayı da amaç edinirler. Bu şekilde üyeleri hem iş hayatlarında, hem de sosyal yaşantılarında olumlu davranışlara ve tavırlara sahip birer birey olabilir. İşlerin kalitesi ve etkin bir şekilde yapılması, çalışanlarda iş doyumunun yükselmesi, işe bağlılık ve belirli bir statüye kavuşma, ancak kişinin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle olanaklıdır²³². Sendikalar bunları sağlayacak eğitim ve kültürel faaliyetlerde bulunurlar.

Sendikaların gerek ekonomik, gerekse toplumsal amaçlarına ulaşmada önemli bir faaliyeti de grev ve lokavt hakkıdır. Bunlar kanımızca hem ekonomik, hem de sosyal olaylardır. Bu yolla sendikalar birer baskı grubu olarak karşımıza çıkar. Burada sendikaların karşı gruplara baskısı sözkonusudur.

2.3. Çalışma Hayatına Yönelik Faaliyetleri

Çalışma hayatına yönelik faaliyetler 2821 sayılı Sendikalar Kanununa göre belirlenmiştir. Buna göre çalışma yaşamına ilişkin faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

2.3.1. Toplu İş Sözleşmesi Yapmak

Sendikaların, çalışma hayatına yönelik en önemli faaliyetlerinden biri toplu iş sözleşmesi yapmaktır. Toplu iş sözleşmeleri vasıtasıyla birçok hizmet sözleşmesine uygulanacak kurallar saptanmakta; ücret, iş süresi, iş güvenliği gibi konulara ilişkin çalışma koşulları belirlenmektedir. Toplu iş sözleşmesi ya da toplu pazarlık, üyeyi sendikaya ısındıran temel fonksiyondur. İşçi daha yüksek ücret ve daha iyi anlaşma şartları istediği için diğer işçilerle birleşmek gereksinimi duyar. Bu açıdan örgütlenmiş bir

²³² Zeki ADAL, a.g.e., s. 51

sendikanın ilk ödevi, işyerinde yetkiyi kazanmak ve işverenle toplu pazarlığa oturup iyi sözleşmeler bağtılamaktır²³³.

2.3.2. Yargı İle İlgili Faaliyetler

Sendikaların işçilere ve üyelerine yapacağı en önemli adli yardım davalı ve davacı sıfatı ile yargılama alanındaki faaliyetleridir. Sendikalar, çalışma hayatından, mevzuattan, toplu iş sözleşmesinden, örf ve âdetten doğan hususlarda işçileri temsilen davacı veya davalı olma hakkına sahiptirler. Bu gibi durumda işçilerin yazılı müracaatları aranmamaktadır.

Buna karşılık, sendikanın üyelerinin nakliye neşir veya adi şirket mukaveleleri ile hizmet akdinden doğan haklarıyla sigorta haklarından üyelerini ve mirasçılarını temsilen davacı veya davalı olmaları, halinde ise, üyenin ya da mirasçılarının yazılı müracaatları gerekmektedir²³⁴.

2.3.3. İşyerindeki Faaliyetler

İşkolu sendikacılığının bir sonucu olarak, günümüzde sendikaların kitlesel bir nitelik taşımaları ile merkezleşmeleri, işgörenlerle çalıştıkları işyerinde ilişki kurarak onların sendikalarla örgütlenmelerini sağlamak amacıyla sendikayı tanıtmak veya işgörenlerin çalışma yaşamındaki güncel problemlerine çözüm aramak için birtakım faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetleri yaparken de işyeri sendika temsilcilerini kullanırlar.

İşyeri sendika temsilcilerinin özellikle toplu iş sözleşmelerinin yapılmasında ve yürütülmesinde önemli rolleri vardır. Sendikaların, işyerindeki faaliyetlerinden bir diğeri de işyeri veya işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara o işyeri veya işletmede çalışan işçilerin söz ya da onay hakkı ile katılmaları şeklinde tanımlanan "Yönetime Katılma Faaliyetidir".

²³³ Sendika El Kitabı, a.g.e., s. 45

²³⁴ Öner EYRENCİ, Sendikalar Hukuku, Banksis Yayınları, İstanbul, 1984, s. 151

2.3.4. Sosyal Faaliyetler

Sendikalar üyelerinin ekonomik hak ve menfaatlerini korumakla ilgili faaliyetlerinin yanında direkt ekonomik amaçlı olmayan, onları sosyal yaşama kazandırıcı, eğitim ve kültür seviyelerini artırıcı çalışmaları da vardır.

Sosyal güvenlik refah ve dayanışma hizmetleri, siyasal ve demokratik faaliyetler sendikaların sosyal amaçlı çalışmalarıdır.

Sendikaların sosyal faaliyetlerini genel olarak şu başlıklar altında toplayabiliriz.

- Üyelerine ve mirasçılara adli yardımda bulunmak.
- Çalışma örgütlerine ve çalışma hayatı ile ilgili diğer kurullara katılmak.
- Eğitim-araştırma ve sosyal tesisler kurmak.
- Kooperatifler kurulmasına yardımcı olmak.
- İktisadi ve sanai yatırımlar yapmak.
- Çevre sorunlarıyla ilgilenmek.

3. Türkiye’de Turizm İşletmeciliği Kesiminde Sendikacılık

3.1. Türkiye’de Turizm Sektöründe Sendikacılığın Tarihsel Gelişimi

Endüstrinin Türkiye’ye geç girişinin doğal bir sonucu olarak sendikalaşma olgusu da ülkemizde geç başlamıştır. Buna paralel olarak turizm sektöründe de sendikaların ortaya çıkması hayli gecikmiştir. İlk olarak 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı iş yasası ile ülkemizde işçi-işveren arası ilişkiler düzenlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra 1947 yılında işçilerin ve işverenlerin sendikalaşmasına olanak veren bir yasa düzenlenmiş fakat gerçek anlamda bir endüstriyel ilişkiler düzenine ancak 1963 yılında 274 sayılı Sendikalar Yasası ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Yasası ile geçilmiştir.

Turizm sektöründe sendikal yapılanmayı 1980 öncesi ve sonrası olarak iki ayrı dönemde incelemekte yarar vardır. 1980 öncesinde uygulamada 274-275 sayılı yasaların sağladığı ortam içinde sendikacılık daha rahat bir gelişme ortamı bulmuş iken 1980 sonrasında çıkarılan 2821 ve 2822 sayılı yasaların kısıtlayıcı yaklaşımı nedeni ile sendikalaşmanın gelişmesi ve yaygınlaşması yavaş bir biçimde gerçekleşmiştir²³⁵.

3.2. Türkiye’de Turizm Sektöründe Sendikacılığın Günümüzdeki Durumu

Turizm sektöründe son yıllara gelinceye kadar küçük ölçekli işletmelerin yaygın olması ve bu sektörde işyeri değiştirmelerine (Labormobility) çok sık rastlanması nedeni ile sendikalaşma olgusu pek yaygınlaşmamıştır²³⁶.

Ülkemizde sendikalaşma düşüncesi birçok sektörde işverenler tarafından pek olumlu karşılanmamaktadır. Özellikle turizm sektöründe ve bu sektör içinde faaliyet gösteren otel, restaurant ve eğlence yerleri bağlamında ele alındığında sektör işverenlerinin sendikalaşma olgusuna genellikle olumsuz yaklaştığını söylemek mümkündür.

Günümüzde turizm sektöründe sendikacılık 25 No’lu işkolu olan "Konaklama ve Eğlence Yerleri" adı altında dört sendika ile faaliyet göstermektedir. 17. Ocak. 1995 tarih ve 22174 sayılı Resmi Gazete verilerine göre²³⁷ ülkemizde bu işkolunda çalışan toplam işçi sayısı 174.800 kişidir.

Bu sayının sendikalara göre dağılımı tablo 6’ da gösterilmiştir.

²³⁵ Engin ÜNSAL, "Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı, 3.İktisat Kongresi, Cilt: 9, İzmir, 1992, s. 338

²³⁶ Engin ÜNSAL, a.g.m., s. 338

²³⁷ Resmi Gazete, Sayı: 22174, 1995, s. 12

Tablo 6: Turizm Sektöründe Sendikaların Üye Dağılımı

SENDİKA ADI	ÜYE SAYISI	YÜZDESİ
TOLEYİS(Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri Sendikası)	30.206	17.28
OLEYİS(Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası)	24.642	14.09
TURKON-İŞ (Turizm Konaklama ve Eğlence Sanayii İşçileri Sendikası)	1.551	0.88
MÜZİK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası)	787	0.45
TOPLAM	57.186	32.71

Tablo 6' daki rakamlar incelendiğinde sektördeki çalışan sayısının gerçeği yansıtmadığı görülmektedir. Çünkü sektörde 1983'lü yıllardan sonra birçok tesis faaliyete başlamıştır. Özellikle dolu sezonda tesislerde çalışan sayısının bir hayli arttığı bilinmektedir. Bununla birlikte resmi verilere göre sektördeki sendikalaşma oranı da yüksek değildir.

Bunun birinci nedenini konunun başında da belirttiğimiz gibi, işgücü devir oranının yüksek oluşu teşkil etmektedir.

İkinci nedeni ise sektör işverenlerinin sendikalaşma olgusuna pek sıcak bakmamalarıdır.

Bunun yanında otel personeli ile yaptığımız görüşmelere göre, çalışanların sendikaların işlevlerini yeterince bilmediklerini tespit etmekteyiz.

Ayrıca özellikle kendi otellerindeki sendika temsilcisine olan güvenleri de genelde yetersizdir.

Bir başka gözlemimiz ise bu işkolunda faaliyet gösteren sendikaların birbirleri ile yıkıcı bir rekabet içinde olduklarıdır. İşçilerin menfaatleri için ortak bir strateji belirlemedikleri hatta

birbirlerini baltaladıkları görülmektedir. Bu da sendikalara bakış açısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bütün bu olumsuz faktörler, turizm sektöründe etkin bir sendikalaşma olgusuna set çekmektedir.

Bugün sektörde çalışan işçi sayısının 250.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Sektörde son yıllarda yaşanan gelişmenin sendikal alana yansımadağı açıkca görülmektedir.

Gelişen turizm sektöründe çağdaş işçi/işveren ilişkileri ile yeni bir sendika anlayışının yerleştirilmesinde her iki tarafa önemli görevler düşmektedir.

4. Turizm Sektöründe Toplu Pazarlık Sistemi ve Sistemin İşgücü Verimliliği-İş Doyumu Açısından İncelenmesi

4.1. Toplu Pazarlığın Tanımı

Toplu pazarlık; bir tarafta işçileri temsilen yer alan işçi sendikalarının diğer tarafta işveren veya işverenleri temsilen yer alan işveren sendikalarının iki taraflı, çalışma, kural ve şartlarını belirlemek için bir araya gelerek toplu görüşmeye oturmalarını ve toplu sözleşme bağtlama sürecinin tümünü ifade etmektedir²³⁸.

Bir başka tanıma göre toplu pazarlık; Bir işçi kuruluşu ya da işçi kuruluşları ile bir veya birkaç işveren ya da bir işveren kuruluşu veya kuruluşları arasında var olan çalışma ilişkilerini düzenlemek ve bu ilişkilerin getirdiği ekonomik, sosyal sorunlar üzerinde anlaşmaya varmak amacıyla yapılan, birçok görüşmeleri içeren ve bunların sonunda varılan anlaşmanın uygulanmasını da kapsayan sürekli ve devingen bir mekanizmadır.

Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, toplu pazarlıktan söz edilebilmesi için, işçilerin toplu olarak hareket etmeleri gerekmektedir. ayrıca

²³⁸ Sayım YORGUN, Toplu Pazarlık Sistemi ve Grev, TOLEYIS Eğitim Yayınları: 3 İstanbul, 1994, s. 9

toplu pazarlık tarafların anlaşmaya varmaları durumunda sona ermeyen sözleşmenin uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunları çözmeye çalışan ve sözleşmenin süresi dolduğunda, yeniden anlaşmak üzere harekete geçen devingen bir süreç olma özelliğine sahiptir. Bundan başka toplu pazarlıktan söz edilebilmesi için her ne kadar görüşmeler sonunda mutlaka bu sözleşme imzalanması gerekmiyorsa da, iyi niyetle işe başlanması yani bir anlaşmaya varma amacı güdülmesi gerekmektedir. Gerçi anlaşma imzalanmazsa toplu pazarlık süreci tamamlanmış olmaz, fakat anlaşma amacıyla görüşmelere başlandığı için toplu pazarlıktan söz edilebilir²³⁹.

4.2. Sendikaların Toplu Pazarlıktaki Amaçları

Sendikalar, aynı zamanda varlık nedeni olan amaçlarını, toplu pazarlıkta da ulaşılması gereken hedefler olarak belirlerler. Ancak toplu pazarlık sırasında bu amaçları öncelik sırasına koymaları, hedefe ulaşma açısından çok önemlidir.

Toplu pazarlık sonucu imzalanacak sözleşme, hem işveren hem de çalışan açısından karşılıklı hak ve menfaatleri koruyucu yönde olmalıdır. Yapılacak olan toplu pazarlık ile, işçilerin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri ile işyerinde düzenli ve verimli çalışma sağlamak; üretimi artırmak, karşılıklı hak ve görevleri yerine getirmek, iş düzenini ve yine karşılıklı olarak iyi niyetli ve güvenli iş barışını sağlamak, işçinin refah seviyesi ile kalite verimliliğinin yükselmesini temin etmek, taraflar arasında doğabilecek anlaşmazlıkları asgari düzeyde tutmak ve uzlaştırıcı yollarla çözmek gibi amaçlar güdülür.

Genel olarak sendikaların toplu pazarlıktaki amaçlarını; sendikanın gücünü koruma, artırma, üyelerinin ekonomik durumlarını geliştirmek, işler üzerinde daha fazla kontrol hakkı kazanmak olarak açıklayabiliriz.

²³⁹ Oya ÖZÇELİK, "Türkiye'de Toplu Pazarlık Düzeninde Ücretin Belirlenmesi", (Yük. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985

O halde sendikanın toplu pazarlıktaki amaçlarını ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar olarak iki grupta toplayabiliriz.

4.2.1. Ekonomik Amaçlar

Bir sendikanın en önemli amacı ücretleri sürekli olarak arttırarak ulaşılabilecek en yüksek ücret düzeyine ulaşmaktır. Ücretler dışında çalışma saatleri, çalışma koşulları ve çalışma koşulları konusunda kriter ve işlemlerin belirlenmesi de ekonomik amaçlar içinde gösterilebilir.

Öncelikle temel ücretlerin listesi ve bu listedeki genel değişmeler; ücret sistemleri ve ödeme usulleri; ödeme şekillerinin saat başı veya parça başına göre olacağı, yeni ve değişen işçilerin ücret düzeylerinin saptanması; kıdem ve yeteneğe göre kişisel ücretlerin artması biçimi, işçilere esas ücretten başka yapılan çeşitli ödemeler, bunlar arasında (fazla çalışma ücretleri, ücretli tatiller, gece çalışmaları için yapılacak ödemeler, vb.) birçok konular toplu pazarlıkta ele alınır²⁴⁰.

Toplu pazarlıkta sendika için önemli konulardan birisi de çalışma koşullarının belirlenmesidir. Her sendika kendi işyerleri ile ilgili çalışma kurallarını özellikle belirlemelidir.

Sendikalar, çalışma üzerinde de denetim sağlamak amacını güderler. Ayrılan personelin yerinin ne şekilde doldurulacağı, personelin çalışma içindeki tutumu, işe alma, işten çıkarma, terfi ve yer değiştirme gibi konulara da toplu pazarlıkta değinirler.

Sendikaların toplu pazarlıktaki bir başka ekonomik amacı da işçilere sağlayacağı aynı yardımlardır. İşsizlik sigortası, yaşlılık yardımları, ücretsiz çay, kahve ikramı, işletmenin hisse senetlerinden yararlanmada öncelik hakkı vb. gibi uygulamaları aynı yardımlara örnek gösterebiliriz.

²⁴⁰ Cahil TALAS, Sosyal Ekonomi, Ankara, 1976, s. 360

4.2.2. Ekonomik Olmayan Amaçlar

Sendikalar, toplu pazarlıkta ekonomik amaçlarının yanında bu kategoride değerlendirilmeyecek amaçlar da güderler.

Bu amaçlardan biri; çalışanların verimliliğini artırmak ve işyerinde devamını sağlamak için vazgeçilmez bir unsur olan iş doyumunu arttırmaktır.

İşçiler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının doyumunu konusunda sendikaların kendilerini desteklediklerini ve koruduklarını bilirlerse işverene karşı kendilerini daha güvenli hissedeceklerdir. Bundan dolayı sendikalar, toplu pazarlıklarda işçilerin üzerinde iş değiştirme, atanma, terfi gibi konularda söz sahibi olmayı amaçlayacaktır. Diğer taraftan işçilerin sendikaca, işveren keyfi tercih ve kararlarına karşı korunması da önemli sendika amaçlarındandır²⁴¹.

Toplu pazarlıktaki bir diğer amaç ise sendikaların kurumsal gereksinmelerinin karşılanmasıdır. Çünkü sendikalar, kendilerini koruma, süreklilik ve etkinliklerini devam ettirme gibi konuları da kendilerine temel amaç olarak alıp mücadele etmek zorunluluğundadır.

Toplu pazarlıkta çözüm getirilmesi gereken konulardan birisi de teknolojik değişimdir.

Teknolojik değişim sonucunda yeni iş tanımları ve yeni iş gereklerinden oluşan iş değerlemeleri ortaya çıkacaktır. Sendikalar ise üretim artışını sağlayarak işçilere olumlu katkılarda bulunmak amacına yönelik çalışmalar göstereceklerdir.

²⁴¹ Sabri ASTARLIOĞLU, İşletmelerin ve Sendikaların Toplu Pazarlık Konusuna Yaklaşımları, Bursa, 1981, s. 14

4.3. Konaklama İşletmelerinde Verimlilik ve İş Doyumu Açısından Toplu Pazarlık Sisteminin Personel Üzerindeki Etkileri

Sendikalar, çalışma yaşamında, insani ilişkileri daima büyük ölçüde etkilemişlerdir ve bu etkinin devam edeceğide kuşkusuzdur.

Çünkü sendikalar, işçilerin biraraya gelerek başta işveren olmak üzere; belirli kitlelerin karşısında güçlü olabilmek gibi bir gereksinimden doğmuştur.

Temel amacı üyelerinin ekonomik hak ve menfaatlerini korumak olan sendikalar her ne kadar psikolojik ve sosyal gereksinimlerin doyumu gibi bir amaca da yer verselerde; uygulamada bu ikinci amaca ulaşıldığını söylemek pek kolay değildir.

Sendikalar, birey gereksinimlerine çoğu kez yeterli bir karşılık verememiştir. Örneğin, bireyin farklılığı, düşüncesi, sendikaların herkes için her konuda standardizasyon, tekdüzenlik ve eşitlik istemleri içinde kaybolmuştur²⁴².

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki üst basamak gereksinimleri genellikle sendikalar tarafından gözardı edilmektedir.

Sendikalar ekonomik sorunlarda ve temel hakların alınmasında başarılı olmuşlardır. Ancak günümüz koşullarında aynı başarıyı saygı görme, bağlanma, takdir edilme gibi üst basamak gereksinimlerinde de gösterdiklerini söylemek güçtür.

Toplu pazarlık yoluyla elde edilen birtakım haklar, kişinin çalışma yaşamındaki doyumunu; dolayısıyla da verimini artırabilir. Örneğin, dolgun ücret gibi, adil bir görev dağılımı gibi...

²⁴² Keith DAVIS, a.g.e., s. 414

Sendikaların ve toplu pazarlık sisteminin her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de çalışan personel üzerinde çeşitli etkileri ve bu etkilerin verimlilik ile iş doyumuna yansımaları sözkonusudur.

Bir hizmet işletmesi olarak konaklama işletmelerinde de sendikacılığın daha belirleyici özellikleri olmak zorundadır. İnsanlarla yüz yüze ilişki gerektiren bir işkolunda sendika, iş doyumunu gibi sosyo-psikolojik faktörleri birincil amaçları arasına almalıdır. Dolayısıyla işverenlerle toplu pazarlık yapılırken verimliliğin ve kalitenin ön şartı olarak çalışanların iş doyumunu gösterilmeli ve işverenden bu doğrultuda somut adımlar atması istenmelidir.

Aşağıda, sendikaların en önemli faaliyetlerinden biri olan toplu pazarlığın personel üzerindeki çeşitli etkileri, verimlilik ve iş doyumunu açısından incelenmeye çalışılmıştır.

4.3.1. Sistemin Ücretleme Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması

Toplu pazarlık sisteminin personel üzerindeki çeşitli etkilerinin en yoğun olarak gözlemlendiği fonksiyon ücretlemedir. Ücret genellikle, toplu pazarlıkta görüşülen konuların odak noktası durumundadır.

Çalışmamızın çeşitli yerlerinde de defalarca değindiğimiz gibi ücret, bir işgörenin iş doyumunu ve iş verimliliği için vazgeçilmez bir motivasyon aracıdır.

Toplu pazarlık sisteminin çok boyutlu bir görünüm arzeden ücret üzerinde çeşitli yönlerden etkileri olduğu açıkça görülmektedir. Bu etkileri kısaca şöyle belirtmek mümkündür.

Toplu pazarlığın ilk etkisi, işletmenin piyasa koşullarını gözönüne alarak ücret saptamasında görülebilir. Toplu pazarlık sisteminin işlemekte olduğu bir işyerinde veya iş kolunda sendikalar, genellikle üyelerinin ücretlerinin piyasa düzeyinde olmasını talep

eder ve bu konuda işverene baskı yaparlar. İşyerinin ait olduğu iş kolunda ya da farklı işkollarında ödenen ücretlerin o işletmenin verdiğiinden daha yüksek olması, sendikaların yüksek ücret konusundaki taleplerine haklı bir dayanak teşkil eder.

Ücretin belirlenmesinde, sendikaların toplu pazarlık yoluyla üzerinde durdukları bir diğer konuda ekonominin getirdiği koşullara uygun olarak ücret saptanmasıdır. Toplu pazarlıklarda ücretlerin enflasyon oranının altında kalmaması hatta bunun üzerinde gerçekleşmesi yolundaki talepler, sendikaların ana hedeflerini oluşturmaktadır.

Bunun yanında, sendikalararası toplu iş sözleşmeleri görüşmelerinde işçi sendikaları genellikle kritik bir sektör olarak otel işletmelerinde saptanan ücretleri bir gösterge olarak kullanmak alışkanlığında dırlar. Bu nedenle sendikalar otelcilik sektöründe ücretlerin olası ölçüde yüksek olmasını sağlamaya çalışırlar²⁴³.

Yüksek ücretin iş doyumunu ve dolayısıyla verimliliği artırıcı etkileri çeşitli yerlerde tekrar edilmiştir. Ancak yüksek ücret-verimlilik bağlantısının başka bir boyutu da vardır. O da ücretin, verimlilik düzeyine göre belirlenmesi esasıdır. oysa, sendikal rekabet, verimlilik performansı dikkate alınmadan ücret ve ücret artış talepleri, özellikle, bu taleplerin seyyanen uygulanması istekleri, bu istekler doğrultusunda yapılan toplu iş sözleşmeleri adil ücret, ücret dengesi ve ücret adaleti ilkelerine ters düşmekte, denge ve adaleti zedelemektedir²⁴⁴.

O halde, yüksek ücretin; işgören üzerinde iş doyumunu ve verimliliği artırıcı etkileri, işveren tarafından kesinlikle gözardı edilmemelidir. Buna karşın işgörenlerde aldıkları ücretin, onların verimliliklerinin bir karşılığı olduğunu bilmeli ve olası en yüksek iş verimliliğine ulaşmak için çalışmalıdır.

²⁴³ Saime ORAL, a.g.e., s. 158

²⁴⁴ Saime ORAL, a.g.e., s. 159

Toplu pazarlık isteminin en fazla etkili olduğu konulardan biri de bireysel ücret farklılıklarıdır. Bireysel ücret farklılıkları, genellikle işgörenlerin yaptıkları işlerden, sahip oldukları niteliklerden ve gösterdikleri performanstan kaynaklanması gereken farklılıklardır. Bireyler arasındaki ücret farklılıkları bu saydığımız objektif kriterlerden kaynaklanıyorsa sendika bu konuda işverenle hemfikirdir. Ancak bu ücret farklılıkları adalet ölçülerine uymayan bazı kriterlere göre (cemiyet, ırk, işverene yakınlık vb. gibi) oluşuyorsa; sendikalar bu durumu toplu pazarlık görüşmelerinde ortadan kaldırmak için çalışırlar. Toplu pazarlıkta sendikalarca, bu tip ücret farklılıklarının bireysel farklılıklar (başarı, nitelik, yapılan iş, eğitim düzeyi vb.) esas alınarak belirlenmesi amacı güdülür.

Toplu pazarlık sisteminin işletmede uygulanan ücret sistemlerinin ve bunlara ilişkin kriterlerin belirlenmesi konusunda da etkileri olduğu söylenebilir. Ücret sistemleri işletmede görülen işlerin ve işletmenin yapısına göre farklılık gösterir. Nasıl bir sistem uygulanacağı konusunda, işletme yönetiminin kendi koşullarını, sendikaların ise üyelerinin arzu ve gereksinimlerini bilmeleri açısından, görüş alış verişinde bulunarak, birlikte karar vermeleri daha uygun görülmektedir.

İşletmelerde görülen bazı işler özendirici ücret sistemlerinin uygulanmasına olanak tanıyor, bazıları tanımıyor ise, bu durumda sendika iki ayrı ücret sistemi uygulanan grubun ücret düzeyleri arasındaki farkı, avantajlı olan tarafa doğru yöneltmek suretiyle azaltmak için önlemler almak yönünde işverene baskı yapar.

Konaklama işletmelerinde yaygın olarak kullanılan ücret sistemlerinden biri olan yüzde usulüne göre ücret sistemi de aynı işletmedeki işgörenler arasında bir tarafın aleyhine olabilecek farklılıklar oluşmasına neden olabilir.

Konaklama işletmelerinde yüzdeli personel, yüzdeden direkt pay alan, bu payların belirli bir garanti ücretini geçmemesi durumunda, aradaki farkın işveren tarafından karşılandığı personeldir. Yüzde hasılatından direkt pay alan personel genellikle

serviste çalışmaktadır. Yani müşteriye doğrudan hizmet eden, ilişkileri yüz yüze olan personeldir. Bunların dışında kalan personel, örneğin; muhasebe, anbar memuru, aşçı vb. ise maktu (sabit) ücretli personeldir. Bunlar da yüzde hasılatından dolayı ve yüzdeli personele göre daha az bir oranda pay alırlar²⁴⁵.

Yüzdeli personelin hizmet süreleri ve başarı durumları işyerlerinde kurulacak değerlendirme kurulları tarafından tespit edilir. Bu değerlendirme sonucu alacakları puanlar, yüzdeden alacakları payı belirlemektedir. Değerlendirme kurulu, işveren veya temsilcisinin başkanlığında, sendika temsilcisi ve ilgili bölüm amirinden oluşmaktadır.

Toplu iş sözleşmelerinde sabit ve yüzdeli ücretli personelin kapsamı ve ödeme biçimleri mutlaka yer almaktadır.

Toplu pazarlık çalışmalarında ücret dışında ele alınan ikramiyeler, sosyal yardımlar, tazminatlar da önemli yer tutmaktadır.

Yasal olarak düzenlenmemiş olan bazı yan ödemelerin ve sosyal yardımların toplu iş sözleşmelerinde yer aldığı görülmektedir. Yasal bir zorunluluk olmadığı halde sözleşmede yer alan sosyal yardımların toplu pazarlık sisteminin olumlu etkilerinin sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

Sendikalarla işverenler arasındaki toplu pazarlık görüşmeleri, her iki tarafın da hak ve menfaatlerini maximum seviyede koruyacak dengeler üzerine oturtulduğunda ücret, işgörenin doyumunu ve verimliliğini artıran önemli bir unsur olacaktır.

²⁴⁵ Hasan KAVAL, Konaklama İşletmeleri Muhasebesi, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1994, s. 128

4.3.2. Sistemin Tamlaşma Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması

İşletmedeki terfiler, işten ayrılmalar, iş değişiklikleri, işgücünün gösterdiği performansın ölçülmesi, iş ile ilgili motivasyonun sağlanması, değişik ödül ve ceza sistemleri, disiplin uygulamaları, iş uyuşmazlıklarının çözümü gibi konularla ilgili faaliyetleri kapsayan tamlaşma ya da işletme ile bütünleşme fonksiyonu üzerinde sendikaların birtakım etkileri söz konusudur.

Konaklama işletmelerinde de işgörenler için, gelişmelerine olanak verecek şekilde adil bir terfi sisteminin oluşturulmasında sendikaların bazı katkıları söz konusudur. Terfi esaslarının belli kurallara bağlanması, boşalan herhangi bir kadroya, nitelikleri uyuyorsa otel içinden personel sağlanması, terfilerde esas alınacak kıstasların belirlenmesi gibi hususların toplu iş sözleşmelerinde yer aldığı görülmektedir.

Toplu iş sözleşmeleri incelendiğinde yine göze çarpan bir konu da, işgörenin işinin ve işyerinin değişmesinde uygulanacak esasların belirlenmesi, bu konuda işgörenlerin mağdur olmaması için gerekli düzenlemelerin sözleşme kapsamında ele alınmasıdır. Örneğin, iş ve işyerindeki bazı değişiklikler kapsamında işgörenin olurunun alınması toplu iş sözleşmelerinde hükme bağlanmakta ve bu değişikliklerin niteliği, süresi belirlenmektedir.

Konaklama işletmelerinin yüzyüze ilişkiler gerektiren özelliğinden dolayı işgörenin isteği dışında bir işte çalışması; iş doyumunda olumsuz sonuçları beraberinde getirmekte ve dolayısıyla verimlilikte de düşüşler meydana gelmektedir. Bu yüzden sendikaların, toplu iş sözleşmelerinde bu konuyu işgören lehine ele almaları, toplu pazarlığın iş doyumuna ve verimliliğe katkılarını açıkça göstermektedir.

İşçi çıkarmalarda ve gönüllü işten ayrılmalarda da çoğunlukla toplu iş sözleşmelerinde belirli esaslar konulduğu görülmektedir.

Toplu işçi çıkarmalarda sırasıyla, gönüllü işten ayrılmak isteyenlere, deneme süresindeki işçilere ve işe en son girenlere öncelik verilmesi zorunluluğu gibi hükümlerin toplu iş sözleşmelerinde yer alması konuya örnek olarak gösterilebilir.

Sendikaların toplu pazarlık yoluyla işletme yönetimine müdahale ettiği bir diğer konu da, işgörenlerin gösterdiği performansın çeşitli kriterler esas alınarak saptanması, yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi gibi çalışmalardır.

Ancak performans değerlendirme konusuna sendika yöneticilerinin sıcak baktığı söylenemez. Sendika yöneticilerinin buradaki endişesi; ücret, performansa göre tespit edildiğinde, ücretler arasındaki farkların açılması ve işletmenin işgörelere sağladığı haklardan eşit ölçüde üyelerinin yararlanamayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Görüştüğümüz sendika yöneticileri de bunu doğrulamaktadır.

Bunun yanında performans değerlendirme, bir çeşit personel verimliliğini ölçme şekli olarak görülmektedir. Bunun sonuçlarının işgörelere ücretlerine uyarlanmakta olduğu düşünülürse; verimliliği yüksek olan işgörelere yüksek ücret takdir edilecektir. Bu nedenle, sendikaların çabaları, düşük performans gösterilse dahi, ücretlerde herhangi bir düşme olmayacağı, tüm çalışanlara belli bir ücretin garanti edileceği, performans değerlendirme sonuçlarının yalnızca ücret ve diğer hakları yükseltme şeklinde işgörelere yansıtılacağı, işgörelere açısından olumsuz bir etkinin sözkonusu olmayacağı bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi yönünde olmaktadır.

Burada asıl sorun, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve adil bir şekilde uygulanması konusudur. Sendikaların da asıl amacı bu konuda kontrolü ellerinde tutmak olmalıdır.

Sendikaların amaçlarından birinin de, işgörelere işlerindeki bireysel ve toplumsal arzularının gerçekleştirilmesi olduğu daha önce belirtilmiş bulunmaktadır. İşgörelere motivasyonunun sağlanması,

bireysel ve toplumsal arzularının gerçekleştirilmesiyle yakından ilgilidir. İşyerindeki çalışma ortamının asgari koşullarının belirlenmesi, işgörenlerin çeşitli sorunlarının derhal çözüme ulaştırılması, astlarla üstler arasında iletişim olanaklarının sağlanması, bireyin çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalışmasını sağlamak açısından grup ruhunun oluşturulması, başarısının saygı ve takdir görmesi ve ödüllendirilmesi gibi iş doyumunu ve verimliliği artırıcı konuların ele alınıp gerekli politikalarının belirlenmesi işgöreni motive edecek unsurlardır.

Ancak ülkemizde sendikaların çabaları; biraz da koşullar gereği; daha çok ekonomik amaçlara yöneldiğinden yukarıda sayılan motivasyon çalışmalarından hemen hiçbiri toplu iş sözleşmelerinde somut biçimde yer almamaktadır. Sendikalar daha çok şikayet ve anlaşmazlıkların çözümünde cezaya ilişkin konularda uyulması gereken prosedürleri toplu iş sözleşmelerinde ele almaktadır.

Toplu pazarlık sisteminin, işgörenin işletme ile bütünleşmesi konusuyla ilintili bir diğer çalışması da yönetime katılmadır. Yönetime katılma, işgörenlerin örgüt politikaları ve yönetimi konusundaki kararlarda seçtikleri kişiler ya da kurullar aracılığı ile söz sahibi olmaları şeklinde belirtilebilir. Yönetime katılmanın amaçladığı konulardan biri, yöneticiler ve yönetilenler arasında işbirliği kurularak, kişinin işe motive edilmesi, dolayısıyla işletmenin verimliliğinin artmasıdır²⁴⁶. Ancak ülkemizde işgörenlerin yönetime katılmaları çok kısıtlı ölçüde yasalarla belirlenmiştir. Toplu iş sözleşmelerinde de bunun dışına çıkılamamaktadır. Yani ülkemizde toplu pazarlık sistemi yönetime katılma konusunda, gerek yasal düzenlemelerin yetersizliği, gerekse işverenlerin bu konuya olumlu bakmamaları gibi nedenlerle pek etkili olamamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, toplu pazarlık sistemi getirdiği çeşitli düzenlemelerle tamlaşma ya da bir başka deyişle işletmeyle bütünleşme fonksiyonu üzerinde koşulların elverdiği ölçüde, az ya da çok rol oynamaktadır.

²⁴⁶ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1992, s. 330

4.3.3. Sistemin Sağlık ve Korunma Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması

İşletmelerde personel yönetiminin birçok fonksiyonu, iş ile ilgili çeşitli hedeflere ulaşılması, işgörenden etkin ve verimli bir biçimde yararlanılması amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Personel tedariki, işe yerleştirme, eğitim, ücretleme, işletmeyle bütünleştirme gibi pekçok çalışma hep bu amaca yönelik olarak yapılmaktadır.

Oysa iş güvenliği, işçi sağlığı ve korunmasında ise işverenin de çıkarları olmakla birlikte birincil hedef, işgörenin korunmasına yöneliktir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemlerin alınmasının işletmeye sağlayacağı yararlar ve yükleyeceği maliyetler, işletmenin faaliyet gösterdiği toplumdaki yasal düzenlemelerle ve sendikaların bu konuda işletmeye baskı yaparak elde ettikleri haklarla yakından ilintilidir.

Sendikalar, toplu pazarlık yoluyla üyelerinin iş güvenliklerini sağlamaya ve sağlıklarını korumaya özel bir önem verirler. Çünkü sendikalar, işçilerin temsilcisi durumundadır. Bu yüzden toplu pazarlıkta sendikalar, işgörenlerin iş güvenliğinin sağlanması ve sağlıklarının korunması için gerekli kuralları olası ölçüde ayrıntılarıyla saptamak ve bu konuda maksimum ölçüde önlemler almak yolunda işletme yönetimini yönlendirmeye çalışırlar. İşletme için maliyet unsuru olan bu önlemler, uzun vadede işletmeye, kazalar ve hastalıklar sonucu ortaya çıkan maddi hasarların, işgücü kayıplarının, işgücüne ödenecek tazminatların azalması ve güven ortamı içinde çalışan işçilerin işlerinden doyum alarak verimliliklerinin artması yoluyla çeşitli faydalar sağlayacaktır.

Konaklama işletmeleri personeli ile yöneticiler arasında sendika aracılığıyla yapılan toplu iş sözleşmeleri incelendiği de birçok sözleşmede işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili önlemlerin ayrı bir

bölüm olarak yer aldıkları görülmektedir. Konuyla ilgili toplu iş sözleşmesi maddelerinde iş güvenliğiyle ilgili alınması gereken önlemler ve çeşitli departmanlarda yapılan işin niteliğine göre, işçörenlere işveren tarafından sağlanması gereken çeşitli malzemeler ayrıntılarıyla belirlenmektedir.

Konuya örnek teşkil etmesi bakımından aşağıda bir toplu iş sözleşmesinin işçi sağlığının korunması ile ilgili maddelerine yer verilmiştir;

- İşveren iş süreleri içinde çalışan işçilere temiz, kaliteli, doyurucu nitelikte olan ve üç kaptan az olmamak kaydıyla yemek verir.

- Sabah vardiyasında gelenlere 06.00-08.00 arası kahvaltı verilir. Gece 23.00 ten sonra işi bırakan üyelere de kahvaltı verilir. Ramazanda oruç tutanlara yemek bedeli nakten ödenir.

- Yemek listeleri haftalık olarak düzenlenir. Yemek listesi bir işveren vekili, bir aşçıbaşı ve iki sendika temsilcisinden oluşan kurulca düzenlenir. Zorunlu durumlarda aşçıbaşı ve işyeri temsilcisi birlikte listenin ancak bir yemeğini günlük olarak değiştirebilir düzenlenen liste işçilerin okuyabileceği şekilde ilan edilir.

- İşyerinde işveren, 24 saat süreyle vizite kağıdı vermeye yetkili bir personelini bulundurur.

- Teknik servis, çamaşırhane, bulaşıkhaneye bölümlerinde çalışan üyelere çalışılan günlerde yarım kilo süt veya yoğurt verilir. Tüm işçilere günde iki bardak çay verilir.

- İşyerinde bütün işçiler için korumalı ve bağımsız anahtarlı elbise dolapları yapılır. Yemekhane, banyo, tuvalet ve lavabolar işyerinin seviyesine ve iş gereksinmelerine uygun nitelikte bulundurulur.

- Çamaşırhane, bulaşıkhaneye, bahçe, havuz, teknik departman, mutfak ve benzeri yerlerde çalışan işçilerin giyimleri, içinde buldukları sağlık koşullarına ve iklime göre düzenlenecektir. Örneğin; soğuk hava depolarına giren tüm işçiler için özel başlıklı, muflonlu koruyucu gocuk ve eldiven gibi giyim malzemeleri demirbaş

olarak temin edilecektir. işyerinde kullanılan tüm bu giysilerin de temizlik ve onarımı işverence sağlanır.

Sağlık ve güvenlik koşullarının yetersiz olduğu bir otelde çalışan personelin işinden doyum olması mümkün değildir. Kaldı ki sağlıksız bir iş ortamında yüksek verimlilik beklemek de doğru olmayacaktır.

4.3.4. Sistemin Çalışma Koşullarının Düzenlenmesi Üzerindeki Etkileri ve Verimlilik-İş Doyumuna Yansıması

Konaklama işletmelerinde çalışma koşullarının düzenlenmesiyle ilgili çalışmalar, personelin iş doyumunu ve verimliliğine yansıyan önemli konulardan biridir. Özellikle dolu sezon olarak adlandırılan müşteri yoğunluğu yaşanan dönemlerde çalışma koşulları, işgörenler açısından elverişsiz hale gelebilmektedir.

Toplu iş sözleşmelerinde çalışma koşullarının düzenlenmesi olarak belirtilen, çalışma süreleri, izinler, çalışma ortamının düzenlenmesi vb. gibi konular herşeyden önce işgöreni işine bağlayan, işinden zevk almasını sağlayan ve en iyi verimle çalışmasını sağlayan kurallardır. Elverişli olmayan çalışma koşulları, işçinin sağlığı ve güvenliğini tehlikeye düşürücü sonuçlara yol açabileceği gibi, uygun bir çalışma ortamının işçiyi motive ederek, işletme ile bütünleşmesini temin edeceği söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışma süreleri ve izinler, genellikle yasal çerçevede, işgörenler lehine toplu iş sözleşmeleriyle değiştirilmesi mümkün olacak şekilde belirlenmiş bulunmaktadır. Örneğin yıllık ücretli izinler, evlenme, doğum, ölüm vb. haller karşısındaki izinler, işe yeni alınan personelin, deneme süresi, çalışma süresi ve fazla çalışmaya ödenecek ücretler, ara dinlenmesi, hafta ve bayram tatilleri, vardiya değişimlerinde uygulanacak kurallar toplu iş sözleşmelerinde hükme bağlanmaktadır.

Toplu iş sözleşmeleri incelendiğinde, sendikaların üyelerinin fazladan çalıştığı her bir saatin karşılığını alması ve aşırı derecede çalışma sürelerini engellemek ve olası ölçüde izin haklarından yararlanılma gibi amaçlar taşıdıkları görülmektedir. Gerçekte daha kaç saat çalışacağını bilmeden işine devam eden bir personelin iş doyumundan söz etmek mümkün değildir. Üstelik aşırı çalışmanın verdiği fiziksel ve zihinsel yorgunluk, verimliliğin kaliteyle birlikte değerlendirilmesi gereken konaklama sektöründe olumsuz sonuçlar verecektir. Bu yüzden sendikalar üyelerinin ekonomik hakları kadar, işyerindeki çalışma koşulları üzerinde de etkili olmak durumundadırlar.



BÖLÜM IV

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK KAPSAMINDA İŞ DOYUMU-PERSONEL DEVRİ İLİNTİSİ VE SENDİKALAR ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Metodolojisi

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde verimlilik kapsamında iş doyumunu ile personel devri arasındaki etkileşimin irdelenmesi ve sendikaların konu üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

Bunun yanında konaklama işletmeleri personelinin işlerine ne ölçüde bağlı oldukları ya da olmadıkları, bu durumun hangi değişkenlerle açıklanabileceği konusunda araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Genel olarak, konaklama işletmeleri personelinin işlerinden doyum aldıkları söylenebilir. Ancak sendikaların bu konuda olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olduğunu söylemek zordur.

Yukarıda kısaca özetlenen amaçlar doğrultusunda şu bilgilerin derlemesine çalışılmıştır;

- Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işlerine ne derece ilgi duydukları
- Personeli işine bağlayan ya da uzaklaştıran unsurlar,
- İşlerinde doyum ya da doyumsuzluğa neden olan faktörler,
- Mevcut durumun sendikalı ve sendikasız personel olma durumuna göre gösterdiği özellikler,
- Sendikalı personelin sendikasına ne ölçüde güvendiği ve sendikadan beklentileri
- Otel işletmelerinde çalışan personelin, yaş, cinsiyet, eğitim

- tecrübe ve çalıştıkları departmanlara göre dağılımı,
- İnceleme yapılan otellerdeki ortalama personel devir hızı.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma kapsamı İzmir metropolitan alanı içerisinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri personelini içermektedir. Bu durumda 4 adet 5 yıldızlı ve 3 adet 4 yıldızlı tesiste uygulama gerçekleştirilmiştir.

Kapsamı 4 ve 5 yıldızlı otellerde sınırlı tutmamızın nedeni, başta zaman kısalığı olmak üzere elde etmek istediğimiz bilgilere bu otellerden daha doğru ve güvenilir yanıt alınabileceğine olan inancımızdır. Çünkü yapılan birçok çalışmada yıldız sayısı arttıkça eğitim seviyesinin arttığı görülmüştür. Bu da bir anket çalışmasının doğru sonuçlar verebilmesi için kanımızca önemli bir olgudur.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak çalışma, öncelikle literatür taramasına dayandırılmış, daha sonra literatürdeki kuramsal bilgilerin, uygulamadaki elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmak üzere anket tekniğine başvurulmuştur.

Söz konusu çalışmada yararlanılmak üzere 32 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket formunun başında anketin kim tarafından ve ne amaçla yapıldığı açıklanmıştır. İlk bölümde deneklere ait kişisel bilgilerin istendiği sorulara yer verilmiş, ikinci bölümde de deneklerin işlerine karşı olan tutumları, bu tutumları etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri ölçülmeye çalışılmıştır. Son kısım da yalnızca sendika üyelerine yönelik sorulara yer verilmiş, alınan cevaplarla, önceki bölümdeki bulgular arasında bir bağlantı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketin tamamında yanıtı kesin olarak alınabilecek türden sorular kullanılmıştır. SPSS programının değerlendirme özelliği düşünülerek üçlü ölçek kullanılmıştır. Soruları bu şekilde tercih etmemizin bir diğer nedeni de fazla sayıdaki sorular karşısında deneklerin konudan uzaklaşmadan ve bıkmadan net yanıtlar verebilmesini sağlamaktır.

1.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlelerini İzmir ilinin 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Yargısal örnekleme yoluyla, araştırmada anket uygulanan kütle adı geçen otellerin çeşitli departmanlarında çalışan yönetici altı personeldir. Bu kütlelerin ana kütleleri en iyi biçimde temsil edeceği düşünülmüştür.

2. Anket Verilerinin Sayısal Yorumlanması

Anket formundaki sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesinde tablolardan ve yüzde oranlarından yararlanılmıştır.

Tablolardan yüzdeler yoluyla yararlanılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, anket çalışmasındaki bazı sorularda frekans (tekrar sayısı) analizi uygulanmıştır. Anket soruları analiz edildikten sonra çapraz tablolar yoluyla değişken değerlerinin birbirleriyle ilişkileri (örneğin; yaş, cinsiyet, tecrübe vb. demografik bulguların, işle ilgili görüş, tutum, bağlılık ile ilişkisi) ele alınmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi daha ince test etme yöntemi olarak da Kikare (Chi-square, χ^2) testi uygulanmıştır.

Anket çalışmasında ortaya çıkan sonuçlar bulgular bölümünde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

2.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan otellere toplam 350 adet anket formu dağıtılmıştır. Bunlardan 217 tanesi doldurulmuş olarak teslim alınmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı % 62 dir. Bu oran, araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli bulunmuştur.

Aşağıda örneklemin demografik özellikleri çizelgeler halinde sunulmuştur.

Çizelge 1: Örneklemin Otellere Göre Dağılımı

Araştırma örneklemini oluşturan personelin % 62'si 5 yıldızlı otellerde, % 38'i 4 yıldızlı otellerde çalışmaktadır.

Yıldız sayısı	Örneklem	
	n	%
5 yıldız	135	0.62
4 yıldız	82	0.38
TOPLAM	217	1.00

Çizelge 2: Örneklemin Yaş Dağılımı

Çizelge 2'de görüldüğü gibi örnekleme yer alan personelin % 68,5'i 18-31 yaş grubu içinde yer almaktadır. 31 yaşın üstündekiler % 31,5 düzeyindedir. Bu durumda konaklama işletmelerinde çalışan personelin gençlerden oluştuğu söylenebilir.

Yaş	Örneklem	
	n	%
18-24	76	0.35
25-31	72	0.33
32-38	54	0.25
39-45	14	0.6
46 ve yukarı	1	0.05
TOPLAM	217	1.00

Çizelge 3: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

Araştırma örneklemini oluşturan persenolin % 65,6'sı erkek, % 34,4'ü bayandır.

Cinsiyet	Örneklem	
	n	%
Erkek	142	0.65
Bayan	75	0.34
TOPLAM	217	1.00

Çizelge 4: Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Çizelge 4'de görüldüğü gibi örneklemini oluşturan personelin büyük çoğunluğu (% 41) Lise mezunudur. Üniversite mezunları % 26,2 ortaokul mezunları da % 18,6 lık bir oran teşkil etmektedir.

Eğitim Durumu	Örneklem	
	n	%
İlkokul	30	0.14
Ortaokul	42	0.19
Lise	90	0.41
Üniversite/ Yüksek Okul	55	0.26
TOPLAM	217	1.00

Çizelge 5: Örneklemenin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Örneklemenin % 47'sini evli, % 53'ünü bekâr personel oluşturmaktadır.

Medeni Durum	Örneklem	
	n	%
Evli	102	0.47
Bekâr	115	0.53
TOPLAM	217	1.00

Çizelge 6: Örneklemenin Sendika Üyeliği Dağılımı

Sendika Üyeliği	Örneklem	
	n	%
Sendika Üyesi	121	0.59
Üye Değil	83	0.41
TOPLAM	204	1.00

Örneklemenin sendika üyeliğine göre dağılımı şu şekildedir. Sendika üyesi personel % 59 oranında, sendikaya üye olmayan personel % 41 oranında görülmektedir. Bu durumda anket kapsamı içerisindeki otellerde sendikalı personel daha fazladır denilebilir.

Çizelge 7: Örneklemenin Departmanlara Göre Dağılımı

Departmanlar	Örneklem	
	n	%
Önbüro	40	18.6
Kat Hizmetleri	35	16.3
Yiyecek-İçecek	106	49.3
Teknik Hizmetler	13	6.0
Muhasebe	7	3.3
Diğer (güvenlik, personel, eğitim)	14	6.5
TOPLAM	215	1.00

Araştırma kapsamındaki örneklemin % 49,3'ü yiyecek-içecek (Mutfak, servis, bar) departmanında çalışmaktadır. Önbüro da çalışanların oranı ise % 18,6 ve kat hizmetlerinde çalışanların oranı da % 16,3' tür.

Bu durumda otel işletmelerinde yoğun olarak işgücü bulundurulmuş departmanlar, yiyecek-içecek, önbüro ve kat hizmetleridir.

Çizelge 8: Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre dağılımı

Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri	Örneklem	
	n	%
1-5 yıl	92	44.7
6-10 yıl	54	26.2
11-15 yıl	35	17.0
16 yıl ve üstü	25	12.1
TOPLAM	206	1.00

Çizelge 8 incelendiğinde örneklemin % 44,7 'sinin 1-5 yıl arasında, % 26'sının 6-10 yıl arasında turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. Çizelge 2' deki örneklemin yaş dağılımına tekrar bakıldığında işgörenlerin genç olmalarıyla turizm sektöründeki tecrübelerinin 1-10 yıl arasında yoğunlaşması, bulgularının birbiriyle tutarlı olduğu söylenebilir.

Çizelge 9: Örneklem Şu Andaki Otel İşletmesinde Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Örneklem	
	n	%
1-5 yıl	120	56.1
6-10 yıl	55	25.7
11-15 yıl	26	12.1
16 yıl ve üstü	13	6.1
TOPLAM	214	1.00

Çizelge 9' da da görüldüğü gibi örneklem büyük kısmı şu andaki işletmelerinde 1-10 yıldan beri çalışmaktadır. Bu durum, çizelge 8'deki tecrübe bulgusuyla tutarlı bir sonuç vermektedir.

Bunun yanında çizelge 9'daki sonuçlar otel işletmelerinde personel devir hızının da yüksek olduğunu göstermektedir.

2.2. Tüm Sorulara Verilen Yanıtlarla İlgili Frekans (tekrar sayısı) Analizi

Çizelge 10: Şu Andaki İşin İlgili Alanına Uygunluğunu Belirleyen Değerlere Ait Frekans Ve Yüzdeler

Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	157	72.7
Hayır	27	12.5
Kısmen	32	14.8
TOPLAM	216	100.0

Araştırmaya katılan deneklerin % 72,7'si şu andaki işlerinin ilgi alanlarına uyduğunu, % 12,5'u uymadığını belirtmiştir. Deneklerin % 14,8'i de bu soruya kısmen cevabı vermişlerdir.

O halde konaklama işletmeleri personelinin ilgi alanlarına uygun işlerde çalıştığını söyleyebiliriz.

Çizelge 11: Yapılan İşin Özlem Ve Beklentileri Karşılama Durumunu Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Yaptığınız iş özlem ve beklentilerinizi karşılıyor mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	57	26.5
Hayır	80	37.2
Kısmen	78	36.3
TOPLAM	215	100.0

Örneklemin büyük çoğunluğu ilgi alanlarına uygun bir işte çalışmasına rağmen, yaptıkları iş özlem ve beklentilerine cevap vermemektedir. Örneklemin % 37,2'si (80 kişi) özlem ve beklentilerini karşılamadığını söylerken, % 36.3'ü (78 kişi) bu soruya kısmen karşılıyor cevabı vermiştir. 57 kişi se yaptığı işin özlem ve beklentilerini karşıladığını belirtmiştir.

Çizelge 12: Personelin Verimli Çalıştığına Olan İnançını Belirleyen Değerlere Ait frekans ve Yüzdeler

Bölümünüzdeki personelin ve kendinizin verimli çalıştığına inanıyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	132	61.7
Hayır	43	20.1
Kısmen	39	18.2
TOPLAM	214	100.0

Örneklemin büyük bir kısmı (% 62,7) kendisinin ve bölümündeki personelin verimli çalıştığına inanmaktadır.

Çizelge 13: Personelin işleriyle ilgili yeteneklerini yeterli bulmasına ilişkin değerlere ait frekans ve yüzdeler

İşinizle ilgili yeteneklerinizi yeterli buluyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	136	63.0
Hayır	24	11.1
Kısmen	56	25.9
TOPLAM	216	100.0

Örneklemin büyük bir kısmı (% 63) işleriyle ilgili yeteneklerini yeterli bulmaktadır. % 11,1 oranında da (24 kişi) personel de yeteneklerini yeterli görmemektedir.

Çizelge 14: İşyerinde Etkin ve Verimli Çalışan Personele Veya Bölümlere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Açılardan Ödüllendirme Çalışmalarının Yeterliliğini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşyerinizde etkin ve verimli çalışan personele veya bölümlere yönelik ekonomik ve sosyal açılardan ödüllendirme çalışmaları yeterli midir?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	35	16.4
Hayır	129	60.3
Kısmen	50	23.4
TOPLAM	214	100.0

Örneklemin % 60,3'ü verimli çalışan personele ya da bölüme yönelik ekonomik ve sosyal ödüllendirme çalışmalarını yeterli bulmamaktadır. 35 kişi (% 16,4) bu çalışmalarını yeterli bulurken, 50 kişi de (% 23.4) bu çalışmalarını kısmen yeterli bulmaktadır.

Çizelge 15: İşle İlgili Konularda Verilecek Kararlara Katılımı Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	75	34.9
Hayır	59	27.4
Kısmen	81	37.7
TOPLAM	215	100.0

Örneklemin % 37,7'si (81 kişi) işiyle ilgili verilecek kararlara kısmen katıldığını belirtmiştir. % 27,4'ü (59 kişi) Bu tür kararlara katılmadığını belirtmiş, % 34,9'u (75 kişi) da tamamen katıldığını belirtmiştir.

Çizelge 16: Örneklemin İşyerinde Bireysel İnanç ve Görüşlerini Açıklama Olanakları Bulmasını Belirleyen Değerlere Ait Frekans Ve Yüzdeler

İşyerinizde bireysel inanç ve görüşlerinizi açıklama olanakları bulabiliyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	76	35.3
Hayır	62	28.8
Kısmen	77	35.8
TOPLAM	215	100.0

Çizelge 16'da da görüldüğü gibi personelin % 35,8 'i (77 kişi) kısmen bireysel inanç ve görüşlerini açıklama olanakları

bulabilmektedir. % 35,3'ü (76 kişi) oranında personel ise bireysel inanç ve görüşlerini açıklama olanağı bulabildiğini belirtmiştir.

Çizelge 17: Örneklemin Sahip Oldukları Yetenek ve Beceri Düzeyleriyle Orantılı Bir Şekilde Terfi Edebilmelerini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşyerinizde çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyor mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	66	31.0
Hayır	92	43.2
Kısmen	55	25.8
TOPLAM	213	100.0

Çizelge 18: Örneklemin İşyerindeki Çalışmalarının İyi ve Aksak Yönlerini İlk Amiri İle İyi İlişkiler İçinde Görüşebilmesini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerini ilk amiriniz ile açık ve seçik olarak ve iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	138	63.9
Hayır	34	15.7
Kısmen	44	20.4
TOPLAM	216	100.0

Konaklama işletmelerinde personelin ilk amiriyle olan ilişkileri olumludur. % 63,9 (138 kişi) oranında personel ilgili soruya evet yanıtı vermiştir. Bu soruya hayır yanıtı veren personel 34 kişidir. (% 15,7) Bu durum araştırma yapılan işletmelerde personel-ilk amir ilişkilerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 19: Örneklemin İşyerinde Ne Olup Bittiğinden Düzenli Olarak Haberdar Edilmesini Belirleyen Değerlere Ait Frekans Ve Yüzdeler

İşyerinizde ne olup bittiğinden düzenli olarak haberdar ediliyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	64	29.9
Hayır	79	36.9
Kısmen	71	33.2
TOPLAM	214	100.0

Araştırma yapılan otellerde personel özellikle kendi departmanı dışında ne olup bittiğinden haberdar edilmemektedir. Örneklemin % 36,9'u (79 kişi) bu yönde görüş bildirmiştir.

Çizelge 20: Örneklemin İş Ortamını Dostça ve Arkadaşça Bir Ortam Olarak Tanımlayabilmesini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İş ortamının dostça ve arkadaşça bir ortam olarak tanımlayabilir misiniz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	126	58.3
Hayır	27	12.5
Kısmen	63	29.2
TOPLAM	216	100.0

Çizelge 20'de de görüldüğü gibi örneklemin % 58,3 (126 kişi) ü iş ortamını dostça ve arkadaşça bir ortam olarak görmektedir. Bu konuda olumsuz görüş bildirenlerin oranı % 12,5 (27 kişi) dur.

Bu sonuç aynı zamanda çizelge 1' de çıkan sonuçla da uyuşmaktadır.

Çizelge 21: Maaşın Zorunlu İhtiyaçları Karşılıyıp Aileyi Geçindirmeye Yetip Yetmemesini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılamaya ve ailenizi geçindirmeye yetiyor mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	31	14.6
Hayır	115	54.0
Kısmen	67	31.5
TOPLAM	213	100.0

Örneklemin büyük bir kısmı (% 54) maaşının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaya ve ailesini geçindirmeye yetmediğini belirtmiştir. Bu konuda olumlu görüş bildiren personelin oranı ise % 14,6' dır. 67 kişi (% 31,5) ise bu konuda kısmen olumlu düşünmektedir.

Çizelge 22: Maaşın Yapılan İş ve Çalışmaların Karşılığı Olduğuna Olan İnancı Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Maaşınızın yaptığınız iş ve çalışmalarınızın karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	37	17.3
Hayır	124	57.9
Kısmen	53	24.8
TOPLAM	214	100.0

Çizelge 22 ile çizelge 21 arasında doğru bir ilişki görülmektedir. Çünkü örneklem yaptıkları işin ve çalışmaların karşılığı olarak daha fazla maaş beklemektedir. Bu yönde yanıt veren personelin sayısı 124 kişi (% 57,9) dir.

Çizelge 23: İşyerinde Maaş ve Yan Ödeneklere Yapılan Zamların Yeterli Görülmesini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşyerinizde maaş ve yan ödeneklerinize yapılan zamları yeterli görüyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	10	4.7
Hayır	143	67.5
Kısmen	59	27.8
TOPLAM	212	100.0

Maaş ve yan ödeneklere yapılan zamlarda personelin % 67,5 (143 kişi) tarafından yeterli görülmemektedir.

Çizelge 24: Bir Bütün Olarak İşten Sağlanan Maddi Kazancın Sağladığı Doyumunu Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Bir bütün olarak işinizden sağladığınız maddi kazancınız sizde doyum sağlıyor mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	29	13.8
Hayır	117	55.7
Kısmen	64	30.5
TOPLAM	210	100.0

Çizelge 24'de verilen frekans ve yüzdeler, ücretle ilgili yöneltilen önceki sorulardan alınan sonuçlarla uyuşmaktadır.

Örneklemin % 55,7'si (117 kişi) ücret doyumsuzluğu taşımaktadır. Bu durum, konaklama işletmelerinde yoğun işgücü kullanımı sonucu artan personel giderleri ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarla açıklanabilir.

Çizelge 25: Örneklemin Çalışma Koşulları Hakkındaki Görüşlerini Belirleyen Değrelere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşyerinizde çalışma koşulları yer, aydınlatma, ısıtma vb. gibi yönlerden elverişli midir?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	129	60.0
Hayır	35	16.3
Kismen	51	23.7
TOPLAM	215	100.0

Konaklama tesislerinin temiz ve nezih ortamlar olması, bu işletmelerde çalışma koşullarını, yer, aydınlatma, ısıtma vb. gibi yönlerden elverişli kılmaktadır. Çizelge 25'de de örneklemin % 60.0 (129 kişi) gibi büyük bir kısmı çalışma koşullarını elverişli bulmaktadır. Küçük bir orandaki (% 16,3) personel ise çalışma koşullarını elverişsiz bulmaktadır.

Çizelge 26: Maddi Olanaklar Yanında Manevi Ödüller de Sağlanmasını Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşyerinizde maddi olanaklar yanında manevi ödüller de (iş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	86	40.6
Hayır	60	28.3
Kısmen	66	31.1
TOPLAM	212	100.0

Konaklama işletmelerinde manevi ödüller konusunda personel genelde olumlu düşünmektedir. Görüştüğümüz personelin % 40,6 'sı (86 kişi) bu soruya evet yanıtı vermiştir. 66 kişi (% 31,1) ise kısmen yanıtı vermiştir. Olumsuz görüş bildiren personelin oranı ise % 28,3 (60 kişi) dir.

Bu sonuçlar, personeli işe bağlayan faktör olarak ücret kadar, manevi ödüllerin de önemli olduğunu göstermektedir.

Çizelge 27: Örneklemin İşine ve İşletmesine Bağlılık Ölçüsünü Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Yaptığınız işe ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
İşimi seviyorum, başka bir işletmede çalışmam	79	37.6
İşimi seviyorum, fakat daha iyi olanaklar sağlayan bir otelde çalışırım	109	51.9
İşimi sevmiyorum, başka bir iş bulsam çalışırım	22	10.5
TOPLAM	210	100.0

Konaklama işletmeleri personeli işini sevmekle birlikte, daha iyi olanaklar sağlayan bir başka otelde çalışma eğilimindedir. Çizelge 27' de de örneklemin 109 kişisi (% 51,9) işini sevdiğini, ancak daha iyi olanaklar sağlayan bir başka otelde çalışabileceğini belirtmiştir.

Konaklama işletmelerinde personel devrinin yoğun oluşunun nedenleri bu sonuçla daha iyi bir şekilde anlaşılmaktadır. Personel işini sevmektedir. Ancak çalışmalarını, karşılığı daha fazla maddi ve manevi doyum beklemektedir. Bu da oteller arasında yoğun bir personel hareketini beraberinde getirmektedir.

Çizelge 28: Örneklemin Sendika Üyesi Oluş Nedenini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Neden sendika üyesi oldunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Ekonomik haklar kazanmak için	74	61.1
Sınıf bilinci kazanmak için	24	19.8
Arkadaşlarımdan ayrı düşmemek için	11	9.09
Diğer	12	9.9
TOPLAM	121	100.0

Sendika üyesi personelin bir sendikaya üye oluş nedeni sorulduğunda 74 kişi (% 61.1) Ekonomik haklar kazanmak için, 24 kişi (% 19.8) sınıf bilinci kazanmak için, 11 kişi (% 9.0) arkadaşlarımdan ayrı düşmemek için ve kalan 12 kişi (% 9.9)' de diğer yanıtını işaretlemiştir.

Bu durumda personelin, sendikayı daha çok ekonomik hak ve menfaetlere dayalı amaçları için tercih ettiği söylenebilir.

Çizelge 29: Sendika Üyesi Personelin İşverenle Olan Sorunlarının Çözümünde Daha Çok Başvurduğu Yolları Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşverenle olan sorunlarınızın çözümünde daha çok hangi yollara başvurursunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
İşverenle doğrudan kendim görüşürüm	67	55.3
Sendikaya müracaat ederim	32	26.4
Arkadaşlarımı aracı yaparım	8	6.6
Diğer	14	11.5
TOPLAM	121	100.0

Sendika üyesi personelin % 55,3'ü (67 kişi) işverenle olan sorunların çözümünde işverenle doğrudan kendisinin görüştüğünü belirtmiştir. 32 kişi (% 26,4) ise sendikaya müracaat edeceğini, 8 kişi (% 6,6) arkadaşlarını aracı yapacağını belirtmiştir. Kalan 14 kişi ise (% 11,5) diğer yolları deneyeceğini belirtmiştir.

Bu sonuç, personelin sendikasını etkin olarak kullanmadığını, buna gerek duymadığını göstermektedir. Hatta görüştüğümüz bir çok işgören sendikalarının sorunların çözümünde yetersiz ve duyarsız kaldığını belirtmiştir.

Çizelge 30: Sendika Üyesi Personelin Sendikasından Beklentilerini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Sendikanızdan beklentiniz ne dir?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Üyelerine daha fazla ücret sağlaması	58	47.9
İşçinin sesi olması	44	36.3
Sosyal, kültürel eğitim olanağı sağlaması	12	9.9
Diğer	7	5.7
TOPLAM	121	100.0

Çizelge 30'da da görüldüğü gibi sendika üyesi personelin % 47,9'u (58 kişi) sendikasıdan üyelerine daha fazla ücret sağlamasını beklemektedir. Bu sonuç, çizelge 28'deki sendika üyesi oluş nedeni bulgusu ile uyusmaktadır. Denilebilir ki, konaklama işletmeleri personeli sendikasını daha çok ekonomik bir araç olarak görmektedir.

Çizelge 31: Sendika Üyesi Personelin Haklarının Sendikasıyla Yeterince Korunabildiğine Olan İnançını Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Üyesi olduğunuz sendikanın sizin haklarınızı yeterince koruyabildiğine inanıyor musunuz?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	11	9.0
Hayır	72	59.5
Kısmen	38	31.4
TOPLAM	121	100.0

Sendika üyesi örneklemin büyük çoğunluğu % 59,5 'u sendikasına güvenmemektedir. Haklarının sendikacı tarafından yeterince korunduğuna inanan personelin oranı % 9,0 (11 kişi) bu konuda 38 kişi (%31,4) kısmen olumlu görüş bildirmiştir.

Çizelge 28,29 ve 30'da elde edilen bulgulardan da görüldüğü gibi, işgörenin gözünde sendika daha çok ekonomik hakların kazanılması oranında değerlendirilmektedir. Araştırmamızın ücret ile ilgili sorularına verilen yanıtlardan örneklemin ücret konusunda beklentilerinin karşılanmadığı sonucu elde edilmiştir. Sendikalar konusundaki olumsuz görüşler de bu sonuçla uyum göstermektedir.

Çizelge 32: İşyerinde İşin Nasıl Yapılacağı Konusunda Sendikanın Etkisini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

Çalıştığınız işyerinde işin nasıl yapılacağı konusunda sendikanızın bir etkisi olabiliyor mu?	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	5	4.1
Hayır	85	70.2
Kısmen	31	25.6
TOPLAM	121	100.0

Sendikanın işin yapılışı şeklinde bir etkisinin olup olmadığını ölçtüğümüz çizelge 32'de örneklemin % 70.2'si (85 kişi) hayır yanıtı vermiştir. % 25,6'sı (31 kişi) ise kısmen, % 4,1 (5 kişi) evet yanıtı vermiştir. Örneklemin sendika ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar tamamen olumsuz yönde çıkmıştır. Çizelge 32'deki olumsuz durum da daha önceki bulgularla doğru orantılıdır.

O halde konaklama işletmeleri personeli sendikasıdan daha fazla etkinlik beklemektedir. Bunların başında da yüksek ücret gelmektedir. Çizelge 32'de sendikanın işyerinde işin yapılış şekline etkisi olmadığı gibi bir sonuç çıkmakla birlikte araştırma sırasında yüzyüze görüştüğümüz sendikasız personel bunun tersi görüş bildirmiştir. Sendikasız personel, sendikalılara göre daha yorucu çalıştığını düşünmektedir.

Çizelge 33: Örnekleme İşinde Memnun Eden Veya Olmasını İsteddiği Beklentilerini Belirleyen Değerlere Ait Frekans ve Yüzdeler

İşinizde sizi memnun eden veya olmasını istediğiniz beklentilerinizden en az beşini işaretleyiniz.	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Yapılan işin takdiri	127	58.5
Yüksek ücret	124	57.1
Sosyal olanaklar	114	52.5
İş güvenliği	98	45.1
Terfi ve başarı	94	43.3
Ücret adaleti	92	42.3
Adil bir disiplin sistemi	86	39.6
Sorumluluk ve yetki alma	84	38.7
Kendini geliştirme	77	35.4
Uygun çalışma koşulları	75	34.5
Özel hayata saygı	73	33.6
Yeterli araç ve gereç	60	27.6
Cazip ve çekici iş	49	22.5
Etkin işletme koşulları	33	15.2
İyi iş arkadaşlığı	26	11.9

Örnekleme, işinde kendisini memnun eden ya da olmasını istediği beklentileri arasında en fazla, yapılan işin takdiri (127 kişi), yüksek ücret (124 kişi), sosyal olanaklar (114 kişi), iş güvenliği (98 kişi), terfi ve başarı (94 kişi) seçeneklerini işaretlemiştir. Bu seçenekler işgörenin iş doyumuna etki eden faktörler olarak da ele alınabilir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında değişkenler arasındaki değerlerin birbirleriyle ilişkilerini ortaya çıkarmak için çapraz tablolar düzenlenmiş, değişkenler arasındaki ilişkileri daha ince test etme yöntemi olarak Ki kare (Chi-square, χ^2) analizleri yapılmıştır.

Bu analizler, % 95 ve % 99 güvenirlilik oranları altında gerçekleştirilmiş ve Çizelge (34-56)'da verilmiştir.

Çizelge 34: Yaş İle Maaşın Zorunlu İhtiyaçları Karşılama ve Aileyi Geçindirmeye Yetmesi Arasındaki İlişkileri Veren Değerler

Yaş	Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılamaya ve ailenizi geçindirmeye yetiyor mu?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
18-24	3	10.9	51	40.5	21	29.6
25-31	13	10.3	34	38.2	24	22.3
32-38	10	7.6	24	26.1	18	16.4
39-45	5	2.0	6	7.6	3	4.4
46 ve üstü	-	-	-	-	1	0.3
TOPLAM	31	14.6	115	54.0	67	31.5

$$\chi^2 = 18,846$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,0157$$

Çizelge 34'den de anlaşılacağı gibi 18-24 yaş arasındaki işgörenlerden 51 kişi 25-31 yaş arasındaki işgörenlerden 34 kişi, 32-38 yaş arasındaki işgörenlerden 24 kişi, 39-45 yaş arasındaki işgörenlerden 6 kişi maaşının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamadığını ve ailesini geçindirmeye yetmediğini bildirmiştir.

Çizelge 35: Yaş İle Maaşın, Yapılan İş ve Çalışmaların Karşılığı Olduğuna İnanma Arasındaki İlişkileri Veren Değerler

Yaş düzeylerine göre örneklemin, aldığı maaşın yaptığı iş ve çalışmalarının karşılığı olduğuna olan inancı belirleyen değerler, daha çok hayır yanıtın da yoğunlaşmıştır. 18-24 yaş düzeyindeki örneklemin % 42,9'u, 25-31 yaş düzeyindeki örneklemin % 41,7'si, 32-38 yaş düzeyindeki örneklemin % 30,7'si yaptığı çalışmalar karşısında daha fazla maaş beklemektedir.

Yaş	Maaşınızın yaptığınız iş ve çalışmalarınızın karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
18-24	12	12.8	51	42.9	11	18.3
25-31	15	12.4	36	41.7	19	17.8
32-38	10	9.2	28	30.7	15	13.1
39-45	0	2.4	7	8.1	7	3.5
46 ve üstü	0	0.2	0	0.6	53	24.8
TOPLAM	37	17.3	124	57.9	53	24.8

$$x^2 = 15,2412$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,0546$$

Çizelge 36: Yaş İle İşle İlgili Yeteneklerin Yeterli Bulunması Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Yaş	İşinizle ilgili yeteneklerinizi yeterli buluyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
18-24	39	47.9	10	8.4	27	19.7
25-31	40	45.3	11	8.0	21	18.7
32-38	43	33.4	2	5.9	8	13.7
39-45	13	8.8	1	1.6	-	3.6
46 ve üstü	1	0.6	-	-	-	-
TOPLAM	136	63.0	24	11.1	56	25.9

$$x^2 = 20,818$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,007$$

İşle ilgili yeteneklerini yeterli bulan personelin yaş düzeylerine göre dağılım şu şekildedir: 18-24 yaş 39 kişi (% 47,9), 25-31 yaş 40 kişi (% 45,3), 32-38 yaş 43 kişi (% 33,4), 39-45 yaş 13 kişi (% 8,8)

Çizelge 37: Yaş İle Çalışan Kişilerin Sahip Oldukları Yetenek ve Beceri Düzeyleriyle Orantılı Bir Şekilde Terfi Edebilmeleri Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Yaş	İşyerinizde çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyorlar mı?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
18-24	27	22.9	26	32.0	21	19.1
25-31	28	22.0	28	30.7	15	18.3
32-38	6	15.4	31	22.9	16	15.7
39-45	4	4.3	7	6.0	3	3.6
46 ve üstü	1	0.3	-	-	-	-
TOPLAM	66	31.0	92	43.2	55	25.8

$$\chi^2 = 16,88276$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,03135$$

Yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebilme olanağı konusunda her yaş düzeyinde küçük farklarla birbirinden ayrı yanıtlar verilmiştir. Örneklemin % 43,2'si (92 kişi) terfi edebilme olanaklarıyla, yetenek ve beceri düzeyleri arasında bir ilişki olmadığını düşünmektedir. 66 kişi (% 31) ise bu konuda olumlu düşünmektedir.

Çizelge 38: Cinsiyet İle İşle İlgili Yeteneklerin Yeterli Bulunması Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Cinsiyet	İşinizle ilgili yeteneklerinizi yeterli buluyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Erkek	96	88.5	11	15.7	34	36.7
Bayan	39	46.5	13	8.3	22	19.3
TOPLAM	135	62.8	24	11.2	56	26.0

$\chi^2 = 6,56304$ S. d= 2 P= 0,03757

Örnekleme, işiyle ilgili yeteneklerinin yeterliliği konusunda genellikle olumlu düşünmektedir. Erkek personelin % 88,5'u (96 kişi), bayan personelin % 46,5'u (39 kişi) işiyle ilgili yeteneklerini yeterli bulmaktadır. Yetenekleri konusunda eksiklikler olduğunu düşünen personel ise erkekler de 34 kişi (% 36,7), bayanlarda 22 kişi (% 19,3) dır.

Çizelge 39: Cinsiyet İle İşle İlgili Konularda Verilecek Kararlara Katılım Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Cinsiyet	İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Erkek	58	49.1	36	37.9	46	53.0
Bayan	17	25.9	22	20.1	35	28.0
TOPLAM	75	35.0	58	27.1	81	37.9

$\chi^2 = 7,65992$ S. d= 2 P= 0,02171

Çizelge 39'da da görüldüğü gibi örneklemin işiyle ilgili konularda verilecek kararlara katılımı erkek personel de daha fazladır. Erkek personelin % 49,1'i (58 kişi) işiyle ilgili verilecek kararlara katılabilmektedir. Bu oran bayan personelde % 25,9 (17 kişi) dur.

Çizelge 40: Cinsiyet İle Sahip Olunan Yetenek ve Beceri Düzeyleriyle Orantılı Bir Şekilde Terfi Edebilme Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Cinsiyet	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Erkek	39	43.3	69	59.7	31	36.1
Bayan	27	22.7	22	31.3	24	18.9
TOPLAM	66	31.1	91	42.9	55	25.9

$$\chi^2 = 7,53011$$

$$S. d = 2$$

$$P = 0,02317$$

Anket çalışmasında, işletmedeki terfi olanaklarının personelin yetenek, beceri düzeyi ile olan bağlantısına ilişkin verilen yanıtlarda erkek personelin % 43.3'ü (39 kişi) doğrudan bağlantılı olduğunu, 69 kişi bağlantılı olmadığına, 31 kişi de kısmen bağlantılı olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 41: Eğitim Durumu İle Yapılan İşin Özlem ve Beklentileri Karşılması Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Eğitim Durumu	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
İlkokul	8	7.5	16	10.7	4	9.8
Ortaokul	11	10.4	18	14.9	10	13.6
Lise	19	23.0	32	32.9	35	30.0
Üniversite- Yüksek okul	18	14.7	13	21.1	24	19.2
Başka	-	-	1	0.4	-	-
TOPLAM	56	26.8	80	38.3	73	34.9

$$\chi^2 = 15,84033$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,044472$$

Yapılan işin özlem ve beklentileri karşılması ile eğitim durumu arasındaki ilişkiyi veren değerlere bakıldığında ilkökul mezunu personelden 16 kişi, ortaokul mezunu personelden 18 kişi, lise mezunu personelden 32 kişi, üniversite ve yüksek okul mezunu personelden 13 kişi yaptığı işin özlem ve beklentilerini karşılamadığını belirtmiştir. Terfi olanakları ve ücretle ilgili bulgular bu sonuçla uyumlu görülmektedir.

Çizelge 42: Eğitim Durumu İle Maaşın Zorunlu İhtiyaçları Karşılamaya ve Aileyi Geçindirmeye Yetip Yetmemesi Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Eğitim durumu ile maaşın yeterliliği arasındaki ilişkiyi veren değerlemede 212 kişiden 111 kişi (% 53,6) maaşının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaya ve ailesini geçindirmeye yetmediğini bildirmiştir. Eğitim durumlarına göre bir değerlendirme yapıldığında lise mezunlarından 50 kişi, ortaokul mezunlarından 22 kişi, üniversite ve yüksek okul mezunlarından 21 kişi ve ilkökul mezunlarından 17 kişi hayır yanıtı vermiştir.

Eğitim Durumu	Maaşınız zorunlu ihtiyaçları karşılamaya ve ailenizi geçindirmeye yetiyor mu?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
İlkokul	2	4.2	17	15.0	9	8.8
Ortaokul	3	5.8	22	20.9	14	12.2
Lise	7	12.7	50	45.6	28	26.7
	19	8.1	21	29.0	14	17.0
Başka	-	-	1	0.5	-	-
TOPLAM	31	15.0	111	53.6	65	31.4

$$\chi^2=24,46880$$

$$S. d= 8$$

$$P= 0,00191$$

Çizelge 43: Çalışılan Departman İle Maaşın Zorunlu İhtiyaçları Karşılılamaya ve Aileyi Geçindirmeye Yetip Yetmemesi Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Departman	Maaşınız zorunlu ihtiyaçları karşılamaya ve aileyi geçindirmeye yetiyormu ?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Yiyecek-İçecek	12	15.2	51	55.9	41	32.9
Önbüro	12	5.8	14	21.5	14	12.6
Kat Hizmetleri	1	5.1	30	16.6	4	11.1
Teknik Hizm.	2	1.8	6	6.5	4	3.6
Muhasebe	3	1.0	4	3.8	0	-2.2
Diğer	1	2.0	9	7.5	4	4.4
TOPLAM	31	14.6	114	53.6	67	31.6

$$\chi^2 = 33,80447$$

$$S. d = 10$$

$$P = 0,00020$$

Çalışılan departman ile maaşın yetip yetmemesi arasındaki ilişkiye bakıldığında, yiyecek-icecek departmanı personelinden 51 kişi, kat hizmetleri personelinden 30 kişi, önbüro personelinden 14 kişi olumsuz yanıt vermiştir.

Çizelge 44: Çalışılan Departman İle İşle İlgili Konularda

Verilecek Kararlara Katılım Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Departman	İşinizle ilgili konulara verilecek kararlara katılıyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Yiyecek-İçecek	33	36.3	31	28.9	41	39.7
Önbüro	14	13.8	9	11.0	17	15.1
Kat Hizmetleri	10	12.1	16	9.6	9	13.2
Teknik Hizm.	5	4.5	2	3.6	6	4.9
Muhasebe	2	2.4	0	1.9	5	2.6
Diğer	10	4.8	1	3.9	3	5.3
TOPLAM	74	34.6	59	27.6	3	5.3

$$\chi^2 = 20,69227$$

$$S.d = 10$$

$$P = 0,02334$$

Yiyecek-içecek departmanından 33 kişi, önbüro departmanından 14 kişi, kat hizmetleri departmanından 10 kişi, teknik hizmetlerden 5 kişi muhasebe departmanından 2 kişi ve diğer departmanlardan 10 kişi işleriyle ilgili konularda verilecek kararlara katıldığını bildirmiştir.

Çizelge 45: Yapılan İşin İlgi Alanına Uygunluğu İle İşe ve İşletmeye Bağlılık Ölçüsü Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mu?	Yaptığınız işe ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız?					
	İşimi seviyorum, başka bir işletmede çalışmam	İşimi seviyorum fakat daha iyi olanaklar sağlayan bir otelde çalışabilirim	İşimi sevmiyorum başka bir iş bulsam çalışırım			
Evet	66	57.1	82	78.8	3	15.2
Hayır	3	10.2	14	14.1	10	2.7
Kısmen	10	11.7	13	16.2	8	3.1
TOPLAM	79	37.8	109	52.2	21	10.0

$$\chi^2 = 44,4902$$

$$S. d = 4$$

$$P = 0,00001$$

Şu andaki işi ilgi alanına uyan personelin 66 kişisi işini sevmekte ve başka bir işletmede çalışmayı düşünmemektedir. 82 kişi işini sevmekle birlikte daha iyi olanaklar sağlayan bir otelde çalışabileceğini belirtmektedir. 3 kişi ise işini sevmemekte ve başka bir iş bulsa çalışabileceğini belirtmiştir.

Personel işine karşı ilgi duymakla ve sevmekle birlikte işletmesinin kendisine daha iyi olanaklar sunmasını beklemektedir. Bu beklenti doğal olarak verimliliği ve iş doyumunu etkileyecektir.

Çizelge 46: Yapılan İşin İlgili Alanına Uygunluğu İle İşten Sağlanan Maddi Kazancın Doyum Sağlayıp Sağlamaması Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

	Bir bütün olarak işinizden sağladığınız maddi kazancınız sizde doyum sağlıyor mu?					
Şu andaki işiniz ilgili alanınıza uygun mu?	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Evet	24	21.0	75	84.5	52	45.5
Hayır	2	3.6	21	14.6	3	7.8
Kısmen	3	4.4	21	17.9	8	9.6
TOPLAM	29	13.9	117	56.0	63	30.1

$$\chi^2 = 10,27704$$

$$S. d = 4$$

$$P = 0,03601$$

Yaptığı iş ilgili alanına uymasına rağmen, işinden kazandığı maddi kazandan doyum sağlayamayan personel 75 kişidir. (% 84,5)

Çizelge 47: Sendika Üyeliği İle İşten Sağlanan Maddi Kazancın Doyum Sağlamaması Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

	Bir bütün olarak işinizden sağladığınız maddi kazancınız sizde doyum sağlıyor mu?					
Sendika Üyesi misiniz?	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Evet	12	16.9	66	66.9	42	36.2
Hayır	16	11.0	45	43.5	18	23.5
TOPLAM	28	14.1	111	55.8	60	30.2

$$\chi^2 = 11,29105$$

$$S. d = 4$$

$$P = 0,02348$$

Sendika üyesi personelin 12 kişisi işinden sağladığı maddi kazancın kendisinde doyum sağladığını belirtmiştir. 66 kişi bu konuda olumsuz düşünmektedir. 42 kişi ise kısmen doyum sağlamaktadır.

Çizelge 48: Çalışılan Departmanlarla Bir Bütün Olarak İşden Sağlanan Maddi Kazançtan Sağlanan Doyum Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Departman	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Yiyecek-İçecek	12	14.2	59	56.6	31	31.2
Önbüro	8	5.7	17	22.8	16	12.6
Kat Hizmetleri	1	4.4	27	17.8	4	9.8
Teknik Hizm.	3	1.8	5	7.2	5	4.0
Muhasebe	2	1.0	3	3.9	2	2.1
Diğer	3	1.9	5	7.8	6	4.3
TOPLAM	29	13.9	116	55.5	64	30.6

$$x^2 = 19,95634$$

$$S. d = 10$$

$$P = 0,02967$$

Çizelge 48'de de iki faktör birbirine bağlı olarak değişmektedir. Departmanlara göre işten sağlanan maddi kazancın örnekleme doyum sağlaması şu şekilde dağılmıştır; yiyecek-İçecek departmanından 59 kişi, önbüro departmanından 17 kişi, kat hizmetleri departmanından 27 kişi, teknik hizmetler ve diğer departmanların 5'er kişi ve muhasebe departmanından 3 kişi işinden sağladığı maddi kazançtan doyum alamamaktadır.

Çizelge 49: Çalışılan Departman İle Yapılan İşin Özlem ve Beklentileri Karşılması Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Departman	Yaptığınız iş özlem ve beklentilerinizi karşılıyor mu?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Yiyecek-İçecek	29	28.2	32	39.1	45	38.6
Önbüro	18	10.7	13	14.8	9	14.6
Kat Hizmetleri	2	9.3	22	12.9	11	12.8
Teknik Hizm.	4	3.5	4	4.8	5	4.7
Muhasebe	2	1.9	1	2.6	4	2.6
Diğer	2	3.5	7	4.8	4	4.7
TOPLAM	57	26.6	79	36.9	78	36.4

$$\chi^2 = 25,93020$$

$$S. d = 10$$

$$P = 0,00384$$

Çalışılan departman ile yapılan işin özlem ve beklentileri karşılması arasında da bir ilişki bulunmuştur. Tüm departmanlarda genellikle yapılan iş özlem ve beklentileri karşılamazken yine tüm departmanlarda yapılan işin özlem ve beklentileri kısmen karşıladığı sonucu da elde edilmiştir.

Çizelge 50: Eğitim Durumu İle Personelin Verimli Çalıştığına Olan İnancı Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Eğitim Durumu	Bölümünüzdeki personelin ve kendinizin verimli çalıştığınıza inanıyor musunuz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
İlkokul	22	17.6	3	5.6	3	4.8
Ortaokul	28	24.4	9	7.8	2	6.7
Lise	46	53.9	21	17.3	19	14.8
Üniversite-Yüksek Okul	35	34.5	8	11.1	12	9.5
Başka	0	0.6	1	0.2	0	0.2
TOPLAM	131	62.7	42	20.1	36	17.2

$$\chi^2 = 15,68921$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,04705$$

Örneklemin kendisinin ve bölümündeki personelin verimli çalıştığına dair düşüncesi lise mezunlarında % 53,9 oranında (46 kişi) olumludur. Bunu % 34,5 oranıyla (35 kişi) üniversite-yüksek okul mezunları izlemektedir.

Çizelge 51: Oteldeki Hizmet Süresi İle İşyerinde Etkin ve Verimli Çalışan Personele Veya Bölümlere Yönelik Ekonomik ve Sosyal Açılardan Ödüllendirme Çalışmalarının Yeterliliği Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Bu Oteldeki Hizmet Süreniz	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
1-5 yıl	19	19.6	72	72.3	29	28.0
6-10 yıl	15	9.0	24	33.2	16	12.9
11-15 yıl	1	4.3	21	15.7	4	6.1
16 yıldan fazla	0	2.1	12	7.8	1	3.0
TOPLAM	35	16.4	129	60.3	50	23.4

$$\chi^2 = 18,07405$$

$$S. d = 6$$

$$P = 0,00605$$

Verimli çalışan personelin ödüllendirmesi konusunda oteldeki hizmet süresi de etkili olmaktadır. 1-5 yıl arasında tecrübeli personelden 72 kişi, 6-10 yıl tecrübeli personelden 24 kişi ve 11-15 yıl tecrübeli personelden 21 kişi ödüllendirme çalışmalarını yeterli görmemektedir.

Çizelge 52: Sendika Üyeliği İle Eğitim Durumu Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Sendika üyesi misiniz?	Eğitim Durumu									
	İlkokul		Orta		Lise		Ünivs.		Başka	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Evet	22	16.7	25	22.0	45	48.2	26	48.2	1	0.6
Hayır	6	11.2	12	14.8	36	32.4	27	21.2	0	0.4
TOPLAM	28	14.0	37	18.8	81	40.5	53	26.5	1	0.5

$$\chi^2 = 16,06686$$

$$S. d = 8$$

$$P = 0,04143$$

Sendika üyesi personelin eğitim durumuna bakıldığında genelde eğitim seviyesi yüksek personelin sendikayla ilişkisi olduğu görülmektedir.

Çizelge 53: Turizm Sektöründe Çalışılan Yıl İle Sendika Üyeliği Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyor sunuz?	Sendikaya üye misiniz?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
1-5 yıl	32	54.0	59	37.5
6-10 yıl	37	31.7	17	22.0
11-15 yıl	30	20.6	5	14.3
16 yıldan fazla	22	14.7	3	10.3
TOPLAM	121	58.7	84	40.8

$$\chi^2 = 43,63748$$

$$S. d = 6 \quad P = 0,0001$$

Turizm sektöründeki tecrübe ile sendikaya üye olma arasında bir ilişki bulunmuştur. 16 yıldan fazla çalışan 22 kişi, 11-15 yıl arası tecrübeli 30 kişi ve 6-10 yıl tecrübeli 37 kişi sendikaya üye durumdadır. Bu durumda sektörde tecrübe arttıkça sendika bilinci de artmaktadır.

Çizelge 54: Sendika Üyeliği İle Çalışma Koşulları Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Sendika üyesi misiniz?	İşyerinizde çalışma koşulları yer, aydınlatma, ısıtma ve bunun gibi yönlerden elverişli midir?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Evet	64	70.6	24	20.0	32	29.4
Hayır	56	48.8	9	13.8	18	20.3
TOPLAM	120	58.8	34	16.7	50	24.5

$$\chi^2 = 9,65616$$

$$S. d = 4$$

$$P = 0,04664$$

Çalışma koşulları konusunda örneklem genelde olumlu düşünmektedir. Sendika üyesi personel, üye olmayan personele göre işyerindeki çalışma koşullarını daha iyi bulmaktadır. Bu da sendikanın sözleşmelere koydurduğu bazı koşullarla bağlantılıdır denilebilir.

Çizelge 55 : Yaş İle Sendika Üyeliği Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Yaş	Sendika üyesi misiniz?			
	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
18-24	24	42.3	47	29.4
25-31	43	39.4	24	27.3
32-38	44	31.1	9	21.6
39-45	10	8.2	4	5.7
46 ve yukarısı	-	-	-	-
TOPLAM	121	58.7	84	40.8

$$\chi^2 = 34,68780$$

$$S. d = 6$$

$$P = 0,0001$$

Sendika üyeliği, tecrübe ile ilintili olduğu gibi, yaş ile de ilintilidir. Örneklemin yaşı büyüdükçe sendikaya üye olma oranı da artmaktadır.

Çizelge 56: Şu Andaki İşin İlgili Alanına Uygunluğu İle İş Ortamının Dostça ve Arkadaşça Bir Ortam Olarak Tanımlanabilmesi Arasındaki İlişkiyi Veren Değerler

Şu andaki işiniz ilgili alanınıza uygunmu?	İş ortamınızı dostça ve arkadaşça bir ortam olarak tanımlayabilir misiniz?					
	Evet		Hayır		Kısmen	
	n	%	n	%	n	%
Evet	98	91.6	14	19.6	45	45.8
Hayır	10	15.8	10	3.4	7	7.9
Kısmen	18	18.7	3	4.0	11	9.3
TOPLAM	126	58.3	27	12.5	63	29.2

$$\chi^2 = 17,84801$$

$$S. d = 4$$

$$P = 0,00132$$

Ŗu andaki iŖi ilgi alanına uyan örneklem aynı zamanda iŖ ortamını da dostça ve arkadaŖa bir ortam olarak tanımlayabilmektedir. İŖe duyulan ilginin, iŖ ortamındaki sosyal atmosferle de ilgisi olduğu söylenbilir.

3. Değerlendirme ve Sonuç

AraŖtırmanın uygulama alıŖması için İzmir il merkezindeki 4 ve 5 yıldıızlı otel iŖletmeleri seilmiŖtir. Ülkemizin önemli bir turizm merkezi olan İzmir'de yapılan araŖtırma, Türkiye genelinde bir değerlendirme ölçüsü olarak kabul edilebilir.

Uygulama sırasında öncelikle her otelin personel müdürleriyle grŖlmŖ, alıŖmanın amacı, niteliği ve niversite-sektör iŖbirliėine yapabileceği katkılar anlatılmıŖtır.

Ayrıca otellerdeki personel devir oranları da, bu konuda sistemli kayıtları olan otellerden alınan rakamlar doğrultusunda hesaplanmıŖtır.

Ankete katılım konusunda genelde bütün otellerin yöneticileri engel ıkarmamalarına karŖın, yoğun iŖ trafiği nedeniyle, anket formları eksik sayıda teslim alınmıŖtır

Bütün bu olumsuz ve olumlu yönlerine rağmen, bu alıŖma ile konaklama iŖletmelerindeki personelin verimliliğini etkileyen faktörler olarak iŖdoyum-personel devri ilintisine ve sendikaların konu üzerindeki etkilerine iliŖkin veriler elde edilmeye alıŖılmıŖtır. elde edilen verilerin daha iyi anlaşılabilirliği açısından tablolar oluŖturulmuŖ, birbirini etkileyen deėiŖkenler arasındaki iliŖki ki kare testiyle analiz edilmeye alıŖılmıŖtır.

Anket sonucun de elde edilen bulgular ayrıntılı biçimde sunulmuş olmakla birlikte, araştırmanın şu sonuçlarla değerlendirilebileceği görülmüştür:

Örnekleme oluşturan konaklama işletmelerinde ortalama personel devir hızı % 28 oranında gerçekleşmektedir. Bu oran ekstra işgücü kullanımıyla daha da yüksek olabilmektedir. Ancak kıyı kesimindeki otellerle karşılaştırıldığında, büyük şehir otelleri olan bu otellerde personel devir hızı çok fazla sayılmamalıdır. Kaldı ki, personel devrinin sıfır olması da ideal bir durum olarak görülmemektedir.

Araştırma kapsamındaki örneklemin büyük çoğunluğu (% 68) 18-31 yaş grubunda yer almaktadır. Bu sonuç, turizm sektör çalışanlarının genellikle genç yaştaki bireylerden oluştuğu görüşünü doğrulamaktadır.

Örneklemin eğitim durumuna bakıldığında % 41 oranında personelin lise mezunu, % 26 oranında personelin üniversite-yüksek okul mezunu olduğu görülmüştür. Buna göre, ankete katılan personelin eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma örnekleminin sendika ile olan bağlantıları incelendiğinde, personelin % 59'u bir sendikaya üye olduğunu belirtmiştir. Sendika yetkilileri ile yapılan görüşmelerde de İzmir ilinde sendikalaşma çalışmalarının iyi olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte personelin sendikaya olan güvenleri yok denecek kadar azdır. Personelin % 59,5'i sendikasının haklarını yeterince koruyabildiğine inanmamaktadır.

Bu güvensizliği, örneklemin ücretle ilgili beklentilerinin karşılanmamasına bağlamak mümkündür. Çünkü örneklem, sendikasını daha çok; işverenden olası en yüksek miktarda ücret kopartması gereken bir araç olarak görmektedir. Sendikaya üye oluş nedeni ve sendikadan beklentiler de daha çok ekonomik amaçlarla açıklanmıştır.

Ücretlerle ilgili doyumsuzluk personelin işine ve işyerine bağlılık ölçüsünü de belirlemektedir. Çünkü personel işini sevmekle birlikte, daha iyi olanaklar (ücret, sosyal hak, terfi, statü) sağlayacak başka bir otelde çalışabileceğini belirtmiştir. Otelcilik sektöründe işgücü mobilitesi de daha çok işletmelerin karşılıklı personel transferleriyle gerçekleşmektedir. Ancak verimlilik ve kalite gibi çok önemli iki kıstas göz ardı edilmektedir.

Araştırmaya katılan otel personeli, % 72,7 gibi büyük bir çoğunlukla ilgi alanlarına uygun bir işte çalışmaktadır. Diğer bütün olumsuz faktörlere rağmen (maaşın beklentileri karşılamaması, terfi olanaklarının kısıtlılığı, v.b) iş ortamının dostça ve arkadaşça bir ortam olarak değerlendirilmesi, çalışma koşullarının; yer, aydınlatma, ısıtma vb. gibi yönlerden elverişli olması, işle ilgili yeteneklerin yeterli bulunması örneklemin iş doyumunu artırıcı etkenler olarak değerlendirilebilir.

İş doyumunu yüksek personelin verimli çalışacağı ve işinden ayrılma düşüncesi taşımayacağı görüşü kabul edilirse işletme yöneticilerinin, işveren ve sendikalar arasında ideal bir çalışma barışı ortamını sağlaması, hatta bu konuda her iki tarafı da optimal bir anlaşma yapma konusunda yönlendirmesi, personelden maksimum fayda sağlamaya yardımcı olacaktır.

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde verimlilik kavramı, çağdaş bir dünyada yaşamak ve en iyi koşullarda çalışmak için, birey ve toplum açısından vazgeçilmez bir hedef halini almıştır.

Verimlilik kavramı, işletmeler açısından ele alındığında; maliyetlerin düşürülmesi, kârlılığın maksimize edilmesi, üretimde optimal seviyeye ulaşılması gibi çok önemli sonuçları beraberinde getirmektedir.

Verimlilik, işgören açısından ele alındığında; ücretlerin artması, daha fazla sosyal ve ekonomik olanakların sağlanması, statü ve değer kazanma, terfi etme, takdir edilme gibi sonuçlarıyla ulaşılması gereken önemli bir hedef durumundadır.

Ülkemiz ekonomisinin son 15-20 yılına ağırlığını koyan turizm sektörü ve onun statik unsurunu oluşturan konaklama işletmeleri verimlilik kavramına çok daha fazla önem vermek zorundadır. Uluslararası turizm piyasalarındaki kriz ve dalgalanmalar, ağır rekabet koşulları ve kalitenin bu sektörde ayırdedici bir kriter olması, konaklama işletmelerinin verimliliğe gereken önemi verip, verimliliği artırma yollarını araştırmalarını zorunlu hale getirmektedir.

Konaklama işletmelerinin hizmet üretmeleri ve emek-yoğun çalışmalarından dolayı, maliyetlerin büyük bir bölümünü personel giderleri oluşturmaktadır. Bunun yanında, yüzyüze ilişkilerin yoğunluğu, müşteri doyumu açısından işgücünü çok önemli bir konuma getirmektedir. Konaklama işletmelerinde mevcut sınırlı otomasyon olanaklarının verimli kullanılması işgücünün sorumluluğunda olduğundan işgücü verimliliğinin önemi bir kat daha artmaktadır.

İşinde istekli çalışmayan; bir başka deyişle iş doyumu olmayan personelin, otel kaynaklarını verimli kullanmayacağı ve müşterileri memnun edemeyeceği bir gerçektir. Bu nedenle gerek işgücünün

verimliliği, gerek kaynakların etkin kullanımı, gerekse müşteri memnuniyeti açısından personelin iş doyumunu artırıcı faktörler dikkatle ele alınmalıdır.

Konaklama işletmelerinde, iş doyumuyla neden-sonuç ilintisi içinde bulunan konular başında personel devri gelmektedir. Çünkü işinden memnun olan ve gerçek anlamda doyum sağlayan bir işgörenin işinden ayrılıp, başka bir iş ve işletmeyi tercih etmesi hemen hemen güç olmaktadır. Birey, sıcak bir çalışma atmosferinde, uygun çalışma koşullarında, etkin iletişim sisteminin bulunduğu bir işyerinde çalışmaktan zevk duymaktadır. Bütün bu psiko-sosyal faktörlerin yanında çok daha önemli bir faktörde yüksek ücrettir.

Ülkemizin ekonomik koşullar gözönüne alındığında, çalışmaların temel gereksinim ve beklentilerinin karşılanması için ideal bir ücret politikası uygulamak, verimlilik, iş doyumunu ve işe bağlılık açısından en etkin motivasyon çalışması olacaktır.

Araştırmanın uygulama sonuçlarında da görüldüğü gibi, ücretlerin yetersiz olması, zorunlu gereksinimleri karşılamaya ve aileyi geçindirmeye yetmemesi, personeli ücret konusunda doyumsuzluğa itmekte ve verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde iş doyumunu sağlamak, personeli işine bağlamak, başka işletmelere kaptırmamak için ücret çok önemli bir motivasyon aracı ise de; tek başına yeterli olmamaktadır. Personel, yüksek ücret yanında, yetenekleri ve çalışmalarlarıyla orantılı bir şekilde terfi etmeyi, etkin bir iletişim sistemi ile işiyle ilgili konularda bilgi sahibi olmayı, bireysel fikir ve görüşlerini açıklamayı, verilecek kararlara katılmayı da istemektedir.

Ayrıca işyerinde ekonomik ve sosyal açılardan ödüllendirme çalışmaları yapılması kadar; iş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı... gibi tinsel ödüllerin sağlanması da gerekmektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgulardan biri de konaklama işletmelerinde bu tür çalışmaların

ihmal edilmekte olduğudur. Bu durumun otellerde iş doyumunu olumsuz etkileyeceği ve işgücü verimliliğini düşüreceği açıktır.

Konaklama işletmelerinde çalışan personeli işinde memnun eden ya da olmasını istediği beklentilere bakıldığında; "yapılan işin takdiri", "ücret adaleti", "Adil bir disiplin sistemi" gibi beklentilerin daha fazla olduğu görülmektedir.

Görüldüğü gibi, personel, iş doyumunu artırıcı unsurlar olarak hem ekonomik, hem psiko-sosyal, hem de örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarını birarada tercih etmektedir. İyilerindeki bireysel ilişkiler kadar, ast-üst ilişkileri ve yönetimin işgücüne yaklaşımı da verimliliğe etki etmektedir.

Konaklama işletmelerinde verimlilik-iş doyumunu-personel devri konuları işçi-işveren ikilisi dışında, sendikaların da uğraş alanları içerisinde yer almalıdır.

Ülkemizde sendikalar, daha çok toplu iş sözleşmeleri esnasında, grevler sırasında gündeme gelen kurumlar olarak bilinmektedir. Grev ve toplu iş sözleşmelerinin birinci konusu da "yüksek ücret" teşkil etmektedir. Araştırmamızın sonuçları da, otel personelinin sendikasını ekonomik hak ve menfaatlerine aracı bir kurum olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Personelin sendikasına olan güven ya da güvensizliğinin, sendikasıdan beklentilerinin ve sendikaya üye oluş nedenlerinin temelinde daima "yüksek ücret" kriteri bulunmaktadır. Bu durum, sendikaların verimliliği ve iş doyumunu artırıcı çalışmaları ikinci plana itmelerine neden olmaktadır. Ayrıca sendika yöneticileri, sendikaya üye olan personelin, diğer personelden daha fazla verimli çalıştığını, işinden doyum sağladığını düşünmektedirler. Oysa gerek gözlemlerimiz, gerekse araştırmamızın bulguları, sendika üyesi personel ile diğer personel arasında bu yönde bir fark olmadığını göstermektedir.

Bunun yanında sendikalar arasındaki yıkıcı rekabet anlayışı da üyelerine daha fazla yararlı olmaları konusunda engel teşkil etmektedir. Bu durum, görüştüğümüz işgörenler tarafında da hoş

karşılanmamaktadır. Oysa sektörde faaliyet gösteren tüm sendikaların ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaları, hedeflerine ulaşmaları için zorunlu olmaktadır.

Sonuç olarak; gerek kuramsal bölümde, gerekse uygulama bölümünde görüldüğü gibi; verimlilik kapsamında iş doyumunu ve personel devri konaklama işletmeleri açısından son derece önemlidir. Ayrıca verimlilik ve iş doyumunu-personel devri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumundan yoksun bir personelin işinden ayrılma düşüncesinin sürekli gündemde olacağı ve verimsiz çalışacağı açıktır. Sendikaların da hedeflerini ekonomik amaçlarla sınırlandırmayıp, üyelerinin verimliliklerini ve iş doyumlarını artırıcı çalışmalara ağırlık vermeleri gerekmektedir. Böylece işçi-işveren-sendika üçgeni arasındaki çalışma barışının korunması daha kolay olacaktır.

Konaklama işletmelerinde verimlilik kapsamında iş doyumunu artırmak, personel devrini ideal ölçülerde tutmak ve sendikaların konu üzerindeki etkilerini olumlu yönde geliştirmek için şu çözüm önerileri getirilebilir:

- Konaklama işletmeleri personelinin yaş durumuna bakıldığında gençlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum, personelin tecrübe eksikliğinden kaynaklanan bazı problemlerin doğmasına neden olacağından, işletmelere alınacak personelin turizm eğitimi veren okullardan seçilmesi ya da işbaşı eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi uygun olacaktır.

- Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, ücretin, işe bağlılık, iş doyumunu ve verimlilik kapsamında en önemli güdüleme araçlarından bir olduğu düşünürse, yüksek ücret, ücret eşitliği ve ekonomik ödüllendirmeleri içeren etkin ücret politikaları uygulanması zorunludur.

- Ekonomik ödüllendirmelerin yanında, otellerde manevi ödüllendirmelere de yer verilmelidir. Çünkü takdir edilen, beğenilen

ve kendisine saygı duyulan bir işgören, bu duyguları, hizmet ettiği müşteriye de yansıtacaktır.

- Konaklama işletmelerinde yetki ve sorumluluk sınırlarının iyi çizilmesi, işlerin cazip hale getirilmesi, yetenek, bilgi, beceri, performans kriterleriyle terfi olanaklarının yaygınlaştırılması ve adil bir disiplin sistemi uygulanması gerekmektedir.

- Çalışma koşulları (yer, ısıtma, aydınlatma, gürültü vb. gibi) otellerin fiziksel yapısından dolayı genelde elverişlidir. Otel işletmelerinin bu olumlu özelliğinden çalışan personel de faydalanmaktadır. Bu da, personelin bu sektöre olan ilgisini artırmaktadır.

- Sektörde faaliyet gösteren sendikaların iş doyum ve verimliliği artırıcı yöndeki çalışmalarını geliştirilmelidir. Sendikal faaliyetler, grev ve toplu iş sözleşmeleriyle sınırlı kalmamalı, eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

Bunun yanında sendikalar arası yıkıcı rekabete son verilmeli, işveren-sendika ilişkileri olumlu, kaynak yaratıcı ve üretken yanlarıyla ele alınmalıdır.

- Konaklama işletmelerinde çalışan personelin, bütün olumsuz faktörlere rağmen işlerini sevdikleri görülmektedir. İşe karşı duyulan bu yoğun ilgi, tüm faktörlerin olumlu hale getirilmesiyle, işe bağlılığa ve iş doyumuna dönüştürülebilir.

Sonuç; daha yüksek verimlilik ve kalite olacaktır.

EK-1

ANKET FORMU

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK KAPSAMINDA İŞ DOYUMU-PERSONEL DEVRİ İLİNTİSİ VE SENDİKALAR ARAŞTIRMASI

Sayın Görevli;

Bu anket, "Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu-Personel Devri ilintisi ve Sendikalar" adı altındaki yüksek lisans tezinin uygulama bölümüne veri sağlama amacıyla hazırlanmıştır. Anketin amacı, konaklama işletmelerinde çalışan personelin verimliliği ile iş doyumu-personel devri arasındaki bağlantının ortaya çıkarılması ve sendikaların konu üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir.

Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi, çalışmamızda da alınan yanıtlar kesinlikle isme bağlanarak açıklanmayacaktır. Bizim için kimliğiniz değil, düşünceleriniz önemlidir.

Vereceğiniz içten yanıtlarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Recep YILDIRGAN
Öğretim Görevlisi

KİŞİSEL BİLGİLER

A- Yaşınız:

- a) 18-24 b) 25-31 c) 32-38 d) 39-45 e) 46 ve yukarısı

B- Cinsiyetiniz:

- a) Erkek b) Bayan

C- Çalıştığınız departman

- a) Yiyecek-İçecek b) Önbüro c) Kat Hizmetleri
d) Teknik Hizmetler e) Muhasebe f) Diğer

D- Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

- a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16 yıldan fazla

E- Bu otelde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16 yıldan fazla

F- Medeni durumunuz?

- a) Evli b) Bekâr

G- Bir sendikaya üye misiniz?

- a) Evet b) Hayır

H- Eğitim durumunuzu belirtiniz?

- a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite-Y.Okul
e) Başka

İŞİNİZLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?

- () Evet () Hayır () Kısmen

2. Yaptığınız iş özlem ve beklentilerinizi karşılıyor mu?

- () Evet () Hayır () Kısmen

3. Bölümünüzdeki personelin ve kendinizin verimli çalıştığına inanıyor musunuz?

- () Evet () Hayır () Kısmen

4. İşinizle ilgili yeteneklerinizi yeterli buluyor musunuz?

- () Evet () Hayır () Kısmen

5. İşyerinizde etkin ve verimli çalışan personele veya bölümlere yönelik ekonomik ve sosyal açılardan ödüllendirme çalışmaları yeterli midir?
 Evet Hayır Kısmen
6. İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
7. İşyerinizde bireysel inanç ve görüşlerinizi açıklama olanağı bulabiliyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
8. İşyerinizdeki çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyorlar mı?
 Evet Hayır Kısmen
9. İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerini ilk amiriniz ile açık ve seçik olarak ve iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
10. İşyerinizde ne olup bittiğinden düzenli olarak haberdar ediliyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
11. İş ortamınızı dostça ve arkadaşça bir ortam olarak tanımlayabiliyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
12. Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılamaya ve ailenizi geçindirmeye yetiyormu?
 Evet Hayır Kısmen
13. Maaşınızın yaptığınız iş ve çalışmalarınızın karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
14. İşyerinizde maaş ve yan ödeneklerinize yapılan zamları yeterli görüyor musunuz?
 Evet Hayır Kısmen
15. Bir bütün olarak işinizden sağladığınız maddi kazancınız sizde doyum sağlıyor mu?
 Evet Hayır Kısmen
16. İşyerinizde çalışma koşulları yer, aydınlatma, ısıtma vb. gibi yönlerden elverişli midir?
 Evet Hayır Kısmen

17. İşyerinizde maddi olanaklar yanında, manevi ödüller de (İş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?

- Evet Hayır Kısmen

18. Yaptığınız işe ve işletmeye ne ölçüde bağlısınız?

- İşimi seviyorum, başka bir işletmede çalışmam
 İşimi seviyorum, fakat daha iyi olanaklar sağlayan bir otelde çalışabilirim.
 İşimi sevmiyorum. Başka bir iş bulsam çalışırım.

19. İşinizde sizi memnun eden veya olmasını istediğiniz beklentilerinizden en az beşini işaretleyiniz.

- Yapılan işin takdiri
 Yüksek ücret
 Yeterli araç ve gereç
 İş güvenliği
 Sosyal olanaklar (ulaşım, konut, kreş vb.)
 Kendini geliştirme
 Sorumluluk ve Yetki alma
 Etkin işletme şartları
 Adil bir disiplin sistemi
 Uygun çalışma koşulları
 Cazip ve çekici iş
 Terfi ve başarı
 Ücret adaleti
 Özel hayata saygı
 İyi iş arkadaşlığı

SENDİKA ÜYELERİNE YÖNELİK SORULAR

20. Neden sendika üyesi oldunuz?

- Ekonomik haklar kazanmak için
 Sınıf bilinci kazanmak için
 Arkadaşlarımdan ayrı düşmemek için
 Diğer (belirtiniz).....

21. İşverenle olan sorunlarınızın çözümünde daha çok hangi yollara başvurursunuz?

- İşverenle doğrudan kendim görüşürüm
 Sendikaya müracaat ederim.
 Arkadaşlarımı aracı yaparım.
 Diğer yolları denerim. (belirtiniz).....

22. Sendikanızdan beklentileriniz nelerdir?

- Üyelerinize daha fazla ücret sağlaması.
 İşçinin sesi olması
 Sosyal-kültürel eğitim olanağı sağlaması.
 Diğer (belirtiniz).....

23. Üyesi olduğunuz sendikanın sizin haklarınızı yeterince koruyabildiğine inanıyor musunuz?

- Evet Hayır Kısmen

24. Çalıştığınız işyerinde işin nasıl yapılacağı konusunda sendikanızın bir etkisi olabiliyor mu?

- Evet Hayır Kısmen

KAYNAKÇA

- A.ABELSON, Michael; Strategic Management of Turnover: A Model of for the Health Service Administrator, Health Care Management Reiver, 1986
- ADAL, Zeki; Endüstri İlişkileri, Yayınlanmamış Ders Notları, (İst.Üniv. İŞl. Fak. Yayınları, 1982-83
- ADAL, Zeki; Beşeri İlişkiler Ders Notları, İşletmede İşgücü Devri ve Devamsızlık Analizleri, 1978
- ADAL, Zeki; İşgören İşten Ayrılma Kararlarına Bir Yaklaşım, Organizasyon, İstanbul Üniv.,İŞl Fak., Yönetim Organizasyon Enstitüsü Dergisi,1992
- AĞAOĞLU, O.Kemal; İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, MPM Yayınları, No: 457, Ankara, 1992,
- AKAT, İlker; İşletmecilik Ders Notları, İzmir, 1976
- AKDOĞAN, M.Şükrü; Hizmet Pazarlaması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 1981
- AKTAŞ, Ahmet; Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya, 1989
- ALPUGAN, Oktay; Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Trabzon, 1994
- ARIHOĞLU, Zeynel; "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı ve Amacı", İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, Ankara, 1991
- ASTARLIOĞLU, Sabri; İşletmelerin ve Sendikaların Toplu Pazarlık Konusuna Yaklaşımları, Bursa, 1981
- ATAAY, İsmail Durak; İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Üniv. Yayın No: 3309, Günyay Matbaacılık, İstanbul, 1985
- BAKİ, Alaaddin, "Uluslararası Otel İşletmeciliği ve Türk Turizmi", Milliyet Gazetesi, 30.9.1989
- BARUTÇUGİL, İsmet S.; Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1986
- BATMAN, Orhan; Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1994
- BAYSAL, A.Can; "İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler",İ.Ü.İşletme Fakülteki Dergisi, Cilt:16, Sayı: 2, İstanbul, 1987
- BAYSAL, Ayşe Can; Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul, 1981
- BAŞ, İ.Melih-ARTAR, Ayhan; İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yay. No: 435, Ankara, 1991

- BAŞARAN, İbrahim Ethem; Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1992
- BENLİGİRAY, Yılmaz; Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir İ.T.İ.A. Yay., No: 180/111, Eskişehir, 1977
- BOYACI, Cemil; "Turizm İşletmelerinde Personel Devir Hızının Yüksek Oranda Oluşunun Düşündürdükleri", AKTİD Dergisi, Sayı: 8, 1992
- BOYACI, Cemil; Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş de Verimliliğe Etkisi Üzerine Bir Uygulama Örneği, Akdeniz Üniv. Yayın No: 36, Antalya, 1991
- BİNGÖL, Dursun; İş Tatmini ve İşçi-İşveren ve Toplum Açısından Önemi, Ord.Prof. Dr. Ömer Celal Soruç'a Armağan, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 77, İstanbul, 1986
- ÇAKICI, Lâtif; Sanayi İşletmelerinde Rantabilite, Ankara Ün. Siyasal Bil. Fak. Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1989
- CANSEVER, Güneş; "İşçi Devrinin Nedenleri ve Çözüm Yolları", İşçi Devri ve Maliyeti, MPM Yayın No: 215, Ankara, 1978
- ÇATALCA, Hasan; İşletmelerde İşgücü Devri ve Prodüktiviteye Etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1980
- ÇAVUŞOĞLU, Hicran; Kadının Toplumdaki Yeri, Kadın ve Çalışma Yaşamı, Türk Hemşireler Dergisi, Cilt: 36, Sayı: 2, 1986
- ÇELİK, Nuri; "İş Hukuku Dersleri", 3. Baskı, İstanbul, 1974
- ÇETİNER, Ertuğrul; Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989
- DALLI, Özen; "Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri", 3. İzmir İktisat Kongresi, Cilt: 9, İzmir, 1992
- DAVIS, Keith; İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış): 5. Baskı, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İ.Ü.İşl.Fak. Yayın No: 199, İstanbul, 1988
- DOĞAN, Üzeyme; Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İstiklal Matbaası, İzmir, 1987
- DONALD E, Lundberg ve ARMATAS, P. James; (1980), The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs 4. Baskı, Wmc. Brovn Co. Publisher, Dubugue, Iowa
- DİNÇER, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1994
- ELBİR, Halid Kemal; İş Hukuku, İstanbul, 1987
- ERBESLER, Ayfer; İnsan Gücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, MPM Yay. No: 350, Ankara, 1984

- ERDOĞAN, Hatice; Personel Devri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1992
- EREN, Erol; Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı, İşl.Fak. Yayın No: 209, İstanbul 1989
- EREN, Erol; Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1992
- ERSAN, Nurgün; Yönetim Süreçler ve Teorileri, Semih Ofset Matbaacılık, Ankara, 1987
- EYRENCİ, Öner; Sendikalar Hukuku, BANKSİS Yayınları, İstanbul , 1984
- GÖRGÜLÜ, Selma; Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri, Türk Hemşireler Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1,1990
- GÜLER, Müzeyyen; Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1990
- HATİPOĞLU, Zeyyat; İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9, İstanbul, 1986
- HİMMETOĞLU, Bülent A.; İstek Göstererek İşten Ayrılma ve Ayrılış Etkenlerinin Analizi (Yay.Dok. Tezi), İzmir, 1976
- İŞİK, Rüçhan; İşçi Sendikalarının Hukuksal Çerçevesi, Ankara, 1977
- KARA, Gülay; "İşçi Devri Kavramının Tanımlanması ve Maliyetinin Saptanması", İşçi Devri ve Maliyeti, MPM Yayın No: 215, ankar, 1978
- KARACA, Emel; Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yay. Yük. Lis. Tezi), İstanbul, 1994
- KAVAL, Hasan; Konaklama İşletmeleri Muhasebesi, Yaklaşım Yayınları, Ankara, 1994
- KAYNAK, Tuğray; Organizasyonel Davranış, İst.Üniv. İşl.Fak.Yay. No: 223
- KAYNAK, Tuğray; Personel Planlaması İşletme Fakültesi Yayın No: 22, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1977
- KOTLER, Philip; Principles of Marketing, Pretice-Hall Inc.. Englewood Clifi, New Jersey, 1980
- M.EKİN, Nusret; İşçi Devrinin Nazarı Esasları, İstanbul Üniv. İkt. Fak. Mecmuası, Cilt:XIX, Sayı: 1-4, İstanbul, 1957
- MAVIŞ, Fermani; Otel İşletmeciliği; İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Ekişehir, 1992

- OKUMUŞ, Fevzi; "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, MPM Yay., Sayı: 4, Ankara, 1993
- OKUMUŞ, Fevzi; Otel İşletmelerinde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Nevşehir Yöresinde Bir Anket Uygulaması, (Yay. Yük. Lis. Tezi), Kayseri, 1992
- OLALI, Hasan-KORZAY, Meral; Otel İşletmeciliği, İstanbul Üniv. İsl. İkt.Ens.,Yayın No: 109, İstanbul, 1989
- OLALI, Hasan-TİMUR, Alp; Turizm Ekonomisi, Ofis Matbaacılık, İzmir, 1988
- OLUÇ, Mehmet; Endüstride Pordüktivite Ölçüm Metodları, Ankara, 1969
- OLUÇ, Mehmet; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt:1, İst.Üniv.İktisat Fak. Yay., No:77, İstanbul, 1978
- ORAL, Saime; Otel İşletmelerinde İşin ve İşgörenin Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık, İzmir, 1994
- ÖZÇELİK, Oya; "Türkiye'de Toplu Pazarlık Düzeninde Ücretin Belirlenmesi", (Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi), İstanbul, 1989
- ÖZDEMİR, Işık; Hemşirelikte Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması(Yayınlanmamış Yük. Lis. Tezi), İstanbul, 1989
- ÖZGEN, Hüseyin-TANER Bahar; "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", Verimlilik Dergisi,
- ÖZGEN, Hüseyin-TANER, Bahar; "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 1993
- PAMİR, T. Cengizhan; İş Etüdü, Seza Yayıncılık, Ankara, 1984
- PAZARCIK, Orhan-ÇOYGUN, Gültekin; Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları ve Verimlilik ve Üretkenlik, MPM Yay. No: 322, Ankara, 1985
- PIRNAR, İge; "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık", Turizm Yıllığı, Desen Ofset, Ankara, 1994
- SAATÇIOĞLU, Ömer; "İnsan Gücü Planması ve Verimliliği Etkisi", Orhim Seminerler Serisi, Görüşler 3, İstanbul, 1987
- SARAÇ, Salih; Konaklama Muhasebesi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1989
- SEZER, Nevzat; İş Mevzuatı, Bursa, 1984
- SUPERMEİSTER, Robert A; People and productivity, 3. Baskı, Mc. Graw Hill, Inc., New York, 1976
- ŞENATALAR, Ferhat; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ercivan Matbaası, Ankara, 1978
- TALAS, Cahit; Sosyal Ekonomi, Ankara, 1976

- ŞENATALAR, Ferhat; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ercivan Matbaası, Ankara, 1978
- TALAS, Cahit; Sosyal Ekonomi, Ankara, 1976
- TANER, Bahar; "Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personel yaklaşımında Bir sistem Önerisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana, 1993
- TELMAN, Nursel; "Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. İşl. Fak., Yay. İstanbul, 1988
- TOKAT, Mehmet; "Sağlık Sektörü ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, MPM Yayınları, Sayı: 4, 1980
- TOSKAY, Tunca; Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul, 1983
- TUNA, Orhan-EKİN, Nusret; Otomasyon ve Sendikacılık, İstanbul Üniv. İkt. Fak. Yayın no: 262, İstanbul, 1970
- TURAN, Güngör; İşletmelerde İşgücü Verimliliği ve Ölçüm Modelleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1993
- TUTUM, Cahit; Personel Yönetimi, Sevim Matbaası, Ankara, 1979
- U. Valten, James; "The Art and Science of Modern Innkeeping, New Jersey Hayden Book Company, 1968
- USAL, Alparslan; Turizm Pazarlaması, Erenler Matbaası, İzmir, 1984
- UYARGİL, Cavide; Terfi Kararlarını Değerleme: Merkezi Yaklaşımı, İşl. Fak. Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, İstanbul, 1985
- ÜNSAL, Engin; "Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı, 3. İktisat Kongresi, 9. Cilt, İzmir, 1992
- VELİCANGİL, Sıtkı; Koruyucu ve Sosyal Tıp, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975
- YALÇIN, Selçuk; Personel Yönetimi, İşletme Fak. Yayın No: B 200, İstanbul, 1988
- YALÇINTAŞ, Aynur; "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Yaklaşımlar ve Bölgesel bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yük. Lis. Tezi), İzmir, 1992
- YORGUN, Sayın; Toplu Pazarlık Sistemi ve Grev, TOLEYİS Eğitim Yayınları: 3 İstanbul, 1994
- YÜKÇÜ, Süleyman; Yönetim Muhasebesi, (Yönetim Açısından), Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1992

- YÜKSEK, Öznur; Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından, Gazi Üniv. İ.İ.B.Fak. Yayını, Ankara, 1990
-: Daha İyi Yaşamın Anahtarı, Verimlilik, MPM Yay. No. 158, Ankara, 1974
-: İş Etüdü, MPM Yay. No: 23, Ankara, 1981
-: MPM-REFA İş Etüdünün Temelleri, 1. Kitap, MPM Yayınları, Ankara, 1988
-: İşçi Devri ve Maliyeti, MPM Yayınları No: 215, Ankara, 1978
-: İş ve Sendika Mevzuatında İşçinin Çalışma Rehberi, TOLEYİS Eğitim Yayınları No: 1, Uğurtay Matbaası, İstanbul, 1987
- İş Kanunu (1475 Sayılı Kanun), 1971
- OECD, Terminology of Productivity, 1950
- Resmi Gazete, Sayı: 22174, 17.01.1995
- Sendika El Kitabı, İstanbul, 1991
- 1475 Sayılı Kanuna Dayanılarak 19.1.1973 tarihli ve 14453 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları Hakkında Tüzük", Ankara, 1973
- 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, Resmi Gazete, Sayı: 83/7228 (14.10.1993)