

5132+



**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
PERSONEL VERİMLİLİĞİ**

ve

BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Çetin BEKTAŞ

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERKAN

AFYON-1996

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ve ORGANİZASYON
ANA BİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL
VERİMLİLİĞİ ve BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Çetin BEKTAŞ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERKAN

AFYON-1996

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

İÇİNDEKİLER	I
TABLOLAR LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ GENEL TANIMLAMALAR

I. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	3
A. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI	3
B. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	4
1. Konaklama İşletmelerinde Ürün ve Özellikleri	6
2. Konaklama İşletmelerinde Ürün Talebi	8
II. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ	11
A.OTEL İŞLETMELERİ	11
1. Otel İşletmelerinin Farklı Kriterlere Göre Sınıflandırılması	12
B. MOTELLER	16
C. TATİL KÖYLERİ	17
D. PANSİYONLAR	17
E. APART OTEL	18
F. KAMPING	18
G. HOSTEL	19
H. OBERJ.....	19
I. KAPLICALAR	19

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STANDARTLAR

I. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STANDARTIN ÖNEMİ	21
A. STANDART KAVRAMI.....	21

B. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STANDARTLAR VE GEREKLİLİĞİ	21
1. Turist Açısından Standardın Önemi	24
2. Konaklama İşletmeleri Açısından Standardın Önemi	25
C. YAPISAL STANDARTLAR	26
1. Alt Yapı Standartları	27
2. Üst Yapı Standartları	28
3. Diğer Yapısal Standartlar	30
D. PERSONEL STANDARTLARI	31
1. Personelin Niteliği	32
2. Personel Eğitimi ve Mesleki Formasyonda Standart	33
3. Hizmetiçi Eğitim ve Adaptasyonda Standart	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PERSONEL VERİMLİLİĞİ

I. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	40
A. VERİMLİLİK KAVRAMI	40
1. Etkinlik ve Verimlilik	42
2. Verimlilik Ölçümü ve Kalite	43
B. İŞ ETÜDÜ	45
1. Hareket (Metod) Etüdü	48
2. Zaman Etüdü	50
C. ÇALIŞMA ALANINDA FİZİKSEL VE SOSYAL FAKTÖRLER	53
1. Fiziksel Faktörler	53
2. Sosyal Faktörler	57
II. TURİZM EĞİTİMİ, SORUNLARI VE SEKTÖRE KATKISI	60
A. TURİZM EĞİTİMİ VE ÖNEMİ	60
B. TURİZM EĞİTİMİ VEREN KURUMLAR	61
1. Örgün Turizm Eğitimi	62
2. Yaygın Turizm Eğitimi	63

C. TURİZM EĞİTİMİNDE TEMEL SORUNLAR VE VERİMLİLİK YAKLAŞIMLARI	66
1. Turizm Eğitiminde Temel Sorunlar	66
2. Eğitim Etkinliğinde Örnek Yaklaşımlar	68
III. KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİMİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	71
A. YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	71
B. YÖNETİM FONKSİYONLARI	73
1. Planlama Fonksiyonu	73
2. Örgütlenme Fonksiyonu	74
3. Kadrolama (Adamlama) Fonksiyonu	74
4. Yöneltilme (Yürütme, Emir-Komuta) Fonksiyonu	76
5. Kontrol Fonksiyonu	88
C. YÖNETİM TEORİLERİNDE İNSAN MODELLERİ	91
1. Klasik Yönetim Teorisi	91
2. Neo - Klasik Yönetim Teorisi	93
3. Modern Yönetim Teorisi	94
4. Neo-Modern Yönetim Teorisi	95
D. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	96
1. Toplam Kalite Yönetimi Nedir ?	96
2. Toplam Kalite Yönetiminde Yönetim ve Personel Yaklaşımı	99
3. Toplam Kalite Yönetiminin Konaklama İşletmelerinde Uygulanması	102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BÖLGESEL BİR UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI	105
B. UYGULAMA ALANI SEÇİMİ	105
C. UYGULAMAYI DEĞERLENDİRME	106
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
EK -1	122
KAYNAKÇA	125

TABLÖLAR

	Sayfa No
Tablo 1 : Türlerine ve Sınıflarına Göre Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı	20
Tablo 2 : Standart Ses Düzeyleri	57
Tablo 3 : T.K.Y. ni Geleneksel Yönetim Anlayışından Ayıran Özellikler	99
Tablo 4 : Araştırmayı Oluşturanların Yaş Dağılımları	107
Tablo 5: Örnekleme Oluşturan Kişilerin Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	108
Tablo 6: Örnekleme Oluşturan Kişilerin Sektörde Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı	108
Tablo 7 : Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumları	109
Tablo 8: Ankete Katılanların Turizm Eğitim Durumları	110
Tablo 9 : Departmanlara Göre Personelin Eğitim Durumu	111
Tablo 10: Ankete Katılanların İşlerini Buluş Şekilleri	112
Tablo 11: Ankete Katılanların Aylık Gelir Dağılımları	113
Tablo 12: Çalışanların İş Geliştirici Teklifleri ve Yönetimin Tutumu	115

ŞEKİLLER

	Sayfa No
Şekil 1 : Hizmet Kalitesinin Teorik Modeli	23
Şekil 2 : İş Etüdü	48
Şekil 3 : İş Ölçümü	51
Şekil 4 : Banyo Temizliği Ölçümü	52
Şekil 5 : Mesleki Turizm Eğitimi	61
Şekil 6 : İstihdam Hiyerarşisine Göre Turizm Eğitimi	66
Şekil 7 : Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	85
Şekil 8 : Kontrol Sürecinin Temel Aşamaları	89

ABSTRACT

Hospitality facilities are the places which provide some services for the persons who are away from their homes for business, holiday e.t.c. In such facilities where labour force is dominant, personnel productivity is very important especially in terms of customer satisfaction .

Management is responsible to go with the standards of infra-supra structures and personnel to provide personnel productivity. Management also must decide what productivity tools are and use them effectively. In this context by using the social, physical and motivating factors in work satisfaction and service quality can be provided.

Approaching to personnel by modern managing philosophy that considers it as a member and is open their suggestions, also plays a role increase service productivity.

In our study, the models that increase productivity are presented with a poll which was made around Antalya region.

GİRİŞ

Turizm faaliyetleri içerisindeki en önemli unsurlardan birisi de konaklama işletmeleridir. Ülkemizde hızlı bir gelişme seyri izleyen konaklama hizmetlerinde aynı oranda kalifiye personel ihtiyacı duyulmaktadır. Konaklama işletmelerinin en önemli üretim girdisi işgücüdür. Sektörün beklentilerine uygun hizmet kalitesine ulaşabilme konaklama işletmelerinin geleceği için bir zorunluluktur.

Sanayi işletmelerinde personelin verimli çalışıp, çalışmadığı kolaylıkla belirlenebilirken, hizmet işletmelerinde bunu belirleyebilmek oldukça güçtür. Bu konuda en önemli belirleyici ise; hizmeti alan müşterilerin tatmin olma dereceleridir.

Çalışmamızda; özel yetenek ve formasyon gerektiren konaklama işletmelerinde bu işi seven ve yatkın olan kişilerin eğitimi ile başlanarak, iş tatmininin sağlanması ve işe yöneltilmesi için hangi birimlere ne gibi görevler düştüğü açıklanmaya çalışılacaktır.

Seçilen kişilerin istihdam edilecekleri alanlar belirlenerek gerekli teorik ve pratik eğitimden geçirilmeleri gerekir. Sektörün gerçekleri gözönünde bulundurularak, aranan vasıflarda eleman yetiştirilmesi eğitim kurumlarının hedefi haline getirilmelidir. Aynı zamanda turizm eğitimi alan kişilerde mesleki bilgi ve beceri ile yabancı dil eksikliğinin ortadan kaldırılması da gerekir.

Konaklama işletmelerinde hem altyapı hem üstyapı hem de personel açısından asgari standartlara uyularak, hizmet kalitesinin arttırılmasına çalışılmalıdır. Personel verimliliği için bir önemli konu da; iş etüdü ve analizinin yapılarak personel gücünden en yüksek düzeyde yarar sağlanmasıdır.

Personelin yönetilmesi yönetimin sorumluluğunda olduğuna göre; yönetim personeli motive ederek, ekip ruhunu oluşturacak sistemi kurması gereklidir.

Konaklama işletmelerinde personel verimliliğini arttırmak; başta MEB ve YÖK gibi eğitim kurumları olmak üzere ilgili kamu kuruluşları ile sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında işbirliğini sağlamakla mümkündür.

Konaklama işletmelerinde personel verimliliği ile ilgili çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; konaklama işletmeleri ile ilgili tanımlamalar çerçevesinde, konaklama işletmelerinin tanımı ve özellikleri ile sunulan ürünün özellikleri açıklanacaktır. Yine bu kapsamda otel işletmelerinin farklı kriterlere göre sınıflandırması yapılarak diğer konaklama işletmeleri hakkında kısaca bilgi verilecektir.

İkinci bölümde; konaklama işletmelerinde standart kavramı hakkında bilgi verilerek, turist açısından ve konaklama işletmeleri açısından standardın gerekliliği belirtilecektir. Yapısal standartları oluşturan altyapı, üstyapı ve diğer standartlar hakkında bilgi verildikten sonra, konumuz için önem arzeden personel standartları, eğitim ve adaptasyon standartları açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde; verimlilik kavramı açıklanarak, verimliliği sağlamada kullanılan iş etüdü araçları hakkında bilgi verilecektir. Yine personel verimliliğinde etkin rol oynayan çalışma alanındaki fiziksel ve sosyal faktörlere değinilecektir. Personel verimliliğinde en önemli etkenlerden biri olan turizm eğitimi ve turizm eğitimi veren kurumlar hakkında bilgi verilerek, turizm eğitiminde temel sorunlar ve eğitim etkinliğinde örnek yaklaşımlar sunulacaktır. Personel verimliliğinde önemli faktörlerden biri olan yönetim ve verimlilik ilişkisi açıklanmaya çalışılarak, yönetimin tanımı ve fonksiyonlarına yer verilecektir. Ayrıca yönetim teorileri ve bu teorilerdeki insan modelleri açıklanmaya çalışılarak, personel verimliliğinde etkin olan yönetim modeli ortaya konulacaktır.

Dördüncü ve son bölümde ise; Antalya bölgesinde tesadüfi örnekleme ile seçilen değişik konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen uygulama çalışması yer alacaktır. Anket sonuçları ile kuramsal bölümdeki bilgiler karşılaştırılarak konaklama işletmelerinde personel verimliliğini arttırmak için nelere yapılabileceği sonuç ve öneriler kısmında belirtilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİ İLE
İLGİLİ GENEL TANIMLAMALAR

I. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

A. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI

Konaklama işletmeleri turizmin önemli fonksiyonlarından birisini yerine getirir. Turizm faaliyetlerine katılan kişiler seyahat, konaklama, eğlenme, yeme- içme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler içerisinde konaklama işletmelerinin fonksiyonları çok daha fazladır. Turizm işlevi konaklama ile anlam bulmaktadır. Konaklama faaliyeti olmadan, turizm olgusu gerçekleşmeyecek, böylece yiyecek, içecek ve eğlence gibi önemli aktivitelerden de söz edilemeyecektir. Turizm işlevi konaklama ile anlam bulmaktadır.

Konaklama işletmeleri ise, turistlerin geçici konaklama, yeme içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir¹.

Başka bir deyişle devamlı olarak yaşadıkları yerlerin dışına çıkan insanlar için turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmelere konaklama işletmeleri adı verilmektedir².

Konaklama işletmeleri turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerden konaklamaktan bekledikleri yararlar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirlerinden son derece farklı olduğu gibi turizm şekilleri ve işletmeleri kurulacakları mahallerin farklılıkları konaklama işletmelerinde de farklılıkları zorunlu kılar³.

- Yönetim tipine göre; ticari amaçlı veya sosyal amaçlı konaklama işletmeleri.
- Konaklama tipine göre; herkese açık olan ticari konaklama işletmeleri, belirli müşteri gruplarına ayrılan konaklama işletmeleri.
- Açık oldukları sürelerle göre; Mevsimlik veya tüm yıl açık olan konaklama işletmeleri.
- Yapı tipine göre; sabit yapılı işletmeler, sabit yapılı olmayan işletmeler (karavan ve yat gibi).

¹ Hasan OLALI, Meral KORZAY; *Otel İşletmeciliği*, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.16.

² Öcal USTA; *Turizm*, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul, 1992, s.131.

³ OLALI, KORZAY; A.g.e., s.16.

- Yetkili kurumlarca yapılan sınıflamaya göre ve belediyelerce yapılan sınıflamaya göre konaklama işletmeleri.

Gelen kişilerin amaçlarına göre bir ayırım yapılacak olursa:

- Tatil için konaklamalar - Tatil turizmi (güneş, kum, tarihi yerler).
- İş turizmi - İş görüşmeleri ve iş amaçlı yapılan seyahatlerdir.
- Sağlık Turizmi - Tedavi olma amacıyla olan kişilerin gerçekleştirdiği faaliyet biçimidir.

Tüm bu amaçlar çoğaltılabilir. Ancak yaygın olarak bu üç ayırım kullanılmaktadır.

B. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Müşterilerin yeme içme ve konaklama ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik ve sosyal bir işletme olan konaklama işletmelerinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir⁴.

- Konaklama işletmeleri "insan gücüne" dayanır. Hizmetin sunumunda ve diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünde yararlanılır. Misafir ağırlama vb. işlemlerde ana unsur insan gücüdür. İşletmeye gelen kişinin karşılanmasından, odanın hazırlanıp yerleştirilmesine, yemek servisinin yapılmasında kadar insan gücü en önemli unsurdur. En modern robotların yapacakları hizmet insanın yaptığı hizmetin yerini dolduramayacaktır. Bundan dolayı konaklama işletmelerinde personel verimliliği önemli bir konu olmuştur.

- Konaklama işletmeleri zaman satar. Bir oda günlük olarak satışa sunulur. O gün satılmayan oda bir dahaki güne kalacağı için bir kayıptır. Hizmetin stoklanaması özelliği bu maddede açıkça ifade edilmektedir.

- Konaklama işletmeleri günün 24 saati hizmet verirler. İşletmede kalan müşteriler tatillerini değerlendirirken personelin görevini kesintisiz olarak sürdürmeleri gerekmektedir. Hizmet işletmelerinde beşeri ilişkiler ön plandadır. Müşteriyle bu denli

⁴ Burhan ŞENER; **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Üni., İ.İ.B.F., Ankara, 1990, s.14.

ilişki içerisinde olan personelin motivasyonunun her an yüksek, çalışma azmi içerisinde ve insan psikolojisinden anlamaları gerekmektedir.

- Konaklama işletmeleri dinamikdir. Bu işletmelerde hizmetin verildiği insanlar genellikle seyahat eden, yeniliklere açık olan insanlar olmaları nedeniyle; yenilikten hoşlanırlar. İnsan istek ve arzuları değişkenlik gösterdiğine göre beklentileri de farklı olacaktır. Bu beklentilere cevap verebilecek işletmenin dinamik olması hayatta kalabilmesi için kaçınılmaz bir unsurdur.

- Personel arasında işbirliği gerekir. Konaklama işletmelerindeki çalışma bir takım oyununu hatırlatır. Departmanlar birbirleri ile sıkı ilişki içersindedirler. Sunulan ürün de bileşik ürün özelliği gösterdiği için personel arasındaki işbirliği kaçınılmaz olacaktır. Bir departmandaki personelin olumsuz davranışı müşteriye işletme hakkında olumsuz imaj verebilir. Her çalışanın mesleğini severek yapması, "hizmet için varım" ilkesini benimsediği takdirde işbirliği, hedefine ulaşacaktır. Konaklama işletmelerinin sayılan özelliklerine ek olarak kısaca şunları da ekleyebiliriz⁵.

- Konaklama işletmeleri kuruluşta ve işletme döneminde büyük sermayeye ihtiyaç gösterirler.

- Konaklama işletmelerinin doluluk oranı arttıkça maliyet giderlerinin belirli bir sermayeye kadar indirilmesi ve işletme için optimum kapasiteden faydalanma imkanı vardır.

- Mal ve hizmet üretiminde tipleşmeye, normlaşmaya, özelliklere belirli ölçüde yer verilir.

- İşletmenin yönetiminde çalıştırılacak kalifiye personelle yönetim işinin dağıtımına, organizasyon tekniğine, finansman ve kontrol faaliyetlerine daha geniş yer verilebilir.

- Konaklama işletmelerinin esas kaynağının insan olması; sosyal sorunların ön plana çıkmasına sebep olmaktadır.

⁵ OLALI, KORZAY; a.g.e., s.10

- Konaklama işletmelerinin özelliklerinden sonra bu işletmelerin sundukları ürünün özelliklerine değinelim.

1. Konaklama İşletmelerinde Ürün ve Özellikleri

Konaklama işletmelerinde ürün "turistin seyahati boyunca yararlandığı konaklama, yeme -içme, eğlence ve diğer birçok servisin birleşimidir⁶.

Konaklama işletmelerindeki bu kapsamlı hizmetler ürün kavramını ortaya koymaktadır. Ürün; mal ve hizmet bileşimi olarak müşterinin hizmetine sunulur. Müşterilerin beklentileri farklı olacağı için ürün de müşteriye göre şekillenecektir.

Bir otel başlı başına bir ürün oluşturmaktadır. Turist açısından, evini terk ettiği andan itibaren evine dönünceye kadar kullandığı hizmetler ve kazandığı deneyimler birer turistik üründür. Otelin yatakları, restoranın yemekleri birer üründür. Bu nedenle turistik ürün turistin seyahat ve geçici konaklamalarından doğan mal, hizmet veya mallar ve hizmetler bütünlüğünden oluşan bir kapasitedir⁷.

Ürünlerin oluşturduğu bu yumak turistik ürüne, bileşik ürün özelliği vermektedir. Konaklama yapan seyahate aldığı gibi aynı zamanda yeme içme ve eğlence faaliyetlerini de birlikte alır. Üretenler tarafından otelin yatakları, bardaki içki, restorandaki yemekler, otelin saunası ayrı ayrı birer ürün olarak değerlendirilebilir. Fakat turist için bunların hepsi bir bütünün parçalarıdır.

Turistik ürünü oluşturan unsurlar genel olarak üç temel başlık altında toplanabilir⁸.

1. Turistleri çeken bir ülkenin veya bölgenin doğal, kültürel, tarihi, sanatsal varlıkları ve değerleri.

2. Turiste hizmet veren işletmeler; Otel, motel, restoran, eğlence yerleri ve spor tesisleri.

3. Turistin yer değiştirmesini sağlayan ulaştırma işletmeleri.

⁶ Necdet HACIOĞLU; **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa, 1989, s.39.

⁷ Hasan OLALI; **Turizm Politikası ve Planlaması**, İstanbul Üni. İşlet. Fak. Yay., No: 228, İstanbul, 1990, s.139.

⁸ HACIOĞLU; a.g.e., s.41.

İşte bu üçlü saç ayağı bileşik ürünü oluşturmaktadır. Turist bütün bu sayılan hizmetleri tek tek almak yerine artık "paket turizm"i tercih ederek seçeneklerini basitleştirmiş olmaktadır. "Paket Turizm" içerisinde konaklama, yeme içme, seyahat ve eğlence gibi aktivitelerin toplamı mevcuttur. Sayılan bu aktiviteler farklı kuruluşlar tarafından üretilirler. Bu farklılıklar turist açısından çok farklı alternatiflerin oluşmasına sebep olmaktadır. Bunlar konaklama alternatifleri, seyahat alternatifleri ve diğer hizmet alternatifleridir. Bu alternatifleri azaltıp seçim kolaylığı sağlayan "paket tur" bileşik ürününün en güzel örneğini gösterir. Ürünlerin sunumu ile birlikte konaklama işletmelerindeki personelin tutum ve davranışları da bileşik ürünün bir parçasıdır. İşletmenin büyüklüğü ve tipi ne olursa olsun, hizmet veren personel müşterilere samimi ilgi ve misafirperverliği göstermeleri gerekir. Bu içtenlik objektif olarak ölçülemeyen bir üründür. Hatta gerçek bir hizmet ürünüdür.

Hizmet kalitesini ölçmek için güç, hacim, ağırlık vb. gibi objektif ölçü birimlerinden yararlanılamaması, tüketicilerin onu farklı biçimlerde algılamasına yol açmaktadır⁹.

Turistler tarafından farklı algılanıp farklı değerlendirilen turistik ürünün başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Turistik ürün üretim yerinin dışından farklı yere taşınmamaktadır. Üretildiği yerde tüketiminin yapılması gerekir. Turistik ürünü kullanacak kişi, ürünün üretildiği yere gitmek zorundadır. Ürünü alan kişi için gideceği ülkenin sosyal ve ekonomik şartları siyasal yapısı önem taşımaktadır. Turistik ürün; tabii güzelliklerin yanında yukarıda sayılan etkenlerin de uygun şartlarda olmasıyla değer kazanır.

- Üretilen turistik ürün ve hizmetin zamanında tüketilmesi zorunludur. Ürünleri stok ederek sonra kullanmak mümkün değildir. Satılamayan bir yatağın stoklanması imkansızdır. İnsanların aynı üründen sağladıkları tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır. Bu durum seyahat sebebini ve ürün çeşidinin farklılaşmasına yol açacaktır. Bu bağlamda, turistik ürünün hedef kitlelerin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, tüketici analizinin yapılarak

⁹ Öcal USTA; *Turizm, Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikasına Yapısal Yaklaşım*, Sünbül Matbaası, İstanbul, 1988, s.167.

ürün farklılaştırması ve personelin ihtiyaca cevap verir niteliklere kavuşturulması gerekmektedir.

- Turistik üründe sübjektif değerlendirme daha fazladır. Tatilin sonunda beraberinde götürdüğü sadece hatıralarıdır¹⁰.

- Turistik ürün diğer ürünlerle rekabet halinde olduğu kadar ulusal ve uluslararası düzeyde bizzat başka turistik ürünlerle de serbest rekabet şartları ile karşı karşıya olan bir özellik taşımaktadır¹¹.

- Turistik ürünün faydalanılabilirliği toplumla uyumlaştırılması gerekir. Farklı uygulamalar insanları değişik alternatifleri değerlendirmeye yöneltecektir.

- Turistik ürünün "emek yoğun" özelliği beraberinde hizmette standartlaşmayı güçleştirmektedir. Yapılan aynı işte kişiler arası farklılıklar olabileceği gibi, aynı kişinin farklı zamanlarda yaptığı işte dahi farklılıklar olabilmektedir. Personel üzerinde verimliliği sağlama teknikleri burada kendini gösterir ve gerekliliğini hissettirir.

2. Konaklama İşletmelerinde Ürün Talebi

Konaklama işletmelerinde, konaklama ve diğer hizmetleri alma arzusunda bulunan ve bu ihtiyaçları giderme arzusuna dayanan talebe "konaklama işletmelerinde ürün talebi" denir. Toplumsal açıdan turizmde ürün talebi, şu şekilde açıklanmaktadır¹².

Belli bir piyasada belli bir fiyatta turistik mal ve hizmetleri rasyonel veya irrasyonel nedenlerle kendi konaklama yeri dışında satın alma isteğinde bulunan, bu isteğini gerçekleştirmeye imkan verecek kadar satın alma gücüne ve boş zamana sahip olan ve almayı gerçekleştiren insanların miktarıdır.

Konaklama işletmeleri, "turistik ürün" ü oluşturan üç temel unsurdan birisi olmasından dolayı turizm talebinin taşıdığı özellikleri taşımaktadır. Turistik ürüne olan talebin özellikleri konaklama işletmelerinde sunulan ürüne olan talebi yansıtır.

a. Ürüne Olan Talebin Özellikleri

¹⁰ HACIOĞLU; a.g.e., s.42.

¹¹ Hasan OLALI, Alp TİMUR; **Turizm Ekonomisi**, Ofis Tic. Matbaacılık, İzmir, 1988, s.423.

¹² OLALI, TİMUR; a.g.e., s.195.

-Konaklama işletmeleri ürününe olan talep bağımsız bir taleptir. İnsanları konaklamaya yönelten etkenler vardır. Bu etkenler insanları monotonlukdan kurtulma arzusu ve kişisel birtakım etkiler altında kalmasının sonucudur.

- Talep kişisel gelirlerin kullanılmasını ifade eder. Yapılan harcamalar satın alma gücü yerinde olan insanlar tarafından gerçekleştirilir. İnsanların geliri arttıkça turizme olan talep artacaktır. Maslow' un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" nde belirtildiği gibi temel ihtiyaçlardan sonra insanların yeni ihtiyaçlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır.

- Talebi etkileyen diğer bir faktörde "fiyat ve gelir elastikiyetinin son derece yüksek olmasıdır"¹³.

- Fiyat ve gelirdeki küçük değişimler turistlerin kararlarında önemli ölçüde değişiklik yapmaktadır. Fiyatların sık değişmesi ve reklamların da etkisi talebin yönünü değiştirmektedir.

- Ürüne olan talep fiyat ve gelir değişmelerinin yanında, kişilerin boş zamanlarına ve kültürlerine de bağlıdır. Ürüne olan talebin bu genel özelliklerinden sonra talebe etki eden faktörlere kısaca göz atalım.

b. Talebe Etki Eden Faktörler

Konaklama işletmeleri talebine etki eden bir çok faktör olmasına karşın, bu faktörlerin en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Milli gelir ve milli gelirin dağılımı; ekonomik faktörler turizm talebini etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Seyahat ve konaklama talebi temel ihtiyaçlardan sonra geldiği gözönüne alınırsa, milli gelirle sıkı bir ilişkisi olduğu görülecektir. Turistik tüketim eğilimi milli gelirdeki artış ve azalışla doğru orantılı olarak değişir. Ayrıca "fertlerin geliri arttıkça toplumun ekonomik refahı yükselmekte ve neticede o toplumun turizm talebi artmaktadır"¹⁴.

¹³ İsmet BARUTÇUGİL; **Turizm Ekonomisi ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri**, Beta Yay., İstanbul, 1986, Yay. No:84, s.32.

¹⁴ Orhan M. SEZGİN, Yıldırım ACAR; **Turizm, Tanıtım, Pazarlama, Ekonomi**, Baştem Yay., No:1, Ankara, 1991, s.39.

-Şehirleşme; İnsanların şehirlerdeki yüksek tempoları çalışmaları ve hızlı yaşam trafiği beraberinde monotonluğu getirmektedir. Bu durum tatil ihtiyacını iyice belirginleştirir. Şehirlerde yaşayanların büyük çoğunluğu sosyal güvenlik imkanlarından ve ücretli izin kullanma haklarından dolayı turizm imkanlarını kullanmaktadırlar.

- Ulaştırma; Ulaştırma araçlarının gelişmesi hız ve konforun artması turizm talebini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak ulaşırma giderleri tatil fiyatına etki ettiği için, çok uzak ve zahmetli yollar turistler tarafından talep edilmezler. Alt yapısı tamamlanmış, ulaşım problemi olmayan bölgeler tercih edilen yerler olacaktır.

- Sosyal Faktörler; Talebe etki eden faktörlerden bir diğeri de sosyal faktörlerdir. Bazı insanlar devamlı yaşadığı yerlerin dışına çıkmak istemezler, bazıları ise macerayı severler."Bu aşırıuç insan tipleri burada içe dönük insan (psychocentric) ve dışa dönük insan (allocentric) olarak isimlendirilebilir"¹⁵ Yine seyahata çıkan kişinin işindeki yoğunluk durumu kültür seviyesi seyahati ihtiyaç olarak hissedip etmemesi talebi etkileyen faktörlerdendir.

-Siyasal Faktörler; Gidilecek ülkenin siyasal yapısı, turist gönderen ülkeninin siyasal yapısı, ülkede yabancılara karşı tutum ve davranışlar turizm talebini etkiler. Ziyaret edilecek ülkede devrim, ihtilal veya herhangi bir politik düzensizlik turizm talebini etkiler.¹⁶ Konaklama işletmelerinin genel tanımını, özelliklerini, ürünün özelliklerini ve ürüne olan talebi etkileyen faktörlerden sonra ülkemizdeki konaklama işletmelerinin nitelikleri, sundukları hizmetler göz önüne alınarak "Turizm İşletmelerine Ait Vasıflar Yönetöel,içi " ne göre belirli sınıflara ayrılmaktadır. Kişilerin amaçları ve zevklerinin farklı olması tatil anlayışında farklılıklar ve üründe çeşitlendirme zorunluluğu oluşturmuştur.İşletmelerin türlerine ve sınıflarına göre ayrılmaları; hizmetlerin kalite ve fiyatını ürün çeşitlendirmesi yöntemiyle de seçim kolaylığı sağlar. Konaklama işletmelerinde böyle bir sınıflamaya gidilmesinde zorunluluk vardır; çünkü, çağdaş turist ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, gerekli konaklama işletmesi türlerinin bu ihtiyaçlara uygun olarak tanımlanabilmesini gerektirir. Bu genel sınıflamayı açarak ele almakta yarar görölmektedir.

¹⁵ BARUTÇUGİL; **Turizm Ekonomisi**, s.37.

¹⁶ OLALI; **Turizm Politikası**,s.205.

II. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TÜRLERİ

Konaklama işletmelerinde müşterilerin konaklama biçimlerini nitelendirebilmek, verilen hizmetin özelliklerini açıklayabilmek ve bu işletmelerde çalışan personelin verimli çalışmasını belirlemek amacıyla konaklama işletmelerinin türleri; otel, motel, tatil köyü vb. gibi sınıflandırma yapılmaktadır.

A.OTEL İŞLETMELERİ

Otel işletmeleri büyük müşteri kitlelerini kabul etmeleri, kapsamlı ve çeşitli hizmetleri bünyelerinde bulundurduklarından konaklama işletmeleri içerisinde en kapsamlı biridir. Oteller çeşitli yazarlar tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

Otel, insanların konaklama, beslenme, ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir.¹⁷

Oteller gezi endüstrisinin önde gelen işletme türünden olup; seyahat edenlere konaklama, yeme-içme, eğlence, toplantı düzenleme olanağı sağlar. Bu binalar genellikle bir kaç katlı olup; her konuk için ayrı oda ve banyosu vardır.¹⁸

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre ise :

Otel, insanların seyahat boyunca ücret karşılığı konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir.¹⁹

Yine farklı bir yazara göre " Her yıl binlerce insan evinden uzaklara seyahat etmek durumundadır. Otellerin fonksiyonu, bu şekilde evinden ayrılan insanların konaklamalarını sağlamak ve onların temel ihtiyaçlarını karşılamaktır ²⁰

Yapılan bu tanımlara daha yenileri de eklenebilir. Bir genelleme yapacak olursak; uluslararası otel sahipleri birliği otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.²¹

¹⁷ Öcal USTA ; Turizm, s. 132.

¹⁸ Meral KORZAY; Otel- Motel - Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi, İstiklal Matbaası, İzmir, 1977, s.1.

¹⁹ Fernani MAVİŞ;Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar,Birlik Matbaası,Eskişehir, 1992,s.41.

²⁰ S. MEDLIK;The Business of Hotel, 2.Baskı, Billing&Sons Ltd.,London, 1986, s.3.

- Otel, yönetimiyle olduğu kadar donanımı ile de müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.

- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.

- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.

- Otelcilik endüstrisinin standartlarına uygun eğilim göstermeli, buna kendini zorunlu saymalıdır. Müşterilerine tahsis ettiği odalar sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmmalıdır. Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır. Bu sayılan şartlar bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır.

Oysa ki günümüzde konferans salonları, güzellik salonları, gece klüpleri, modern hamam ve saunaları ile müşterilerin her türlü ihtiyaçlarına cevap verebilen en gelişmiş donanımları ile birer cazibe merkezleridir. Kişilerin zevk ve tercihlerinin farklılığı otel işletmelerinde sosyal yapı ve konumlara göre birtakım sınıflamaya gitmek ihtiyacını oluşturmuştur.

1. Otel İşletmelerinin Farklı Kriterlere Göre Sınıflandırılması

a. Büyüklük Yönünden(Oda Sayısına Göre) Sınıflandırılması

Otel işletmelerinde büyüklüğü belirleyen birbirinden farklı kriterler mevcuttur. Bunlar genel olarak; oda sayısı baz alındığında, küçük, orta ve büyük oteller olarak bir sınıflama yapılmaktadır. 10-15 oda arası oteller küçük otel olarak kabul edilir. Bazı kriterlere göre 150 odanın altındakiler küçük, 150-299 arası orta, 300-600 arası ise büyük olarak kabul edilir.²²

Türkiye'deki oteller dikkate alındığında, oda sayısı en fazla 75 olan oteller küçük otel işletmeleri sınıfına dahil edilmektedir.²³

²¹ MAVİŞ; a.g.e., s.42.

²² Charles E. STEADMAN; *Managing Front Office Operations*, American Hotel Motel Association, Michigan, 1985, s.5.

²³ Sabah KOZAK; *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Anadolu Üni. Yay., No:68, Eskişehir,1995, s.13.

Orta büyüklükteki oteller ise; oda sayısı 75-100 arası olanlar kabul edilmektedir. Büyük oteller ise oda sayısı 150 veya daha fazla olan otellerdir. Bu ölçü ülkelere göre değişiklik göstermektedir.

b-Yıldız Standardına Göre Sınıflandırma

Otel işletmeleri ile ilgili son düzenlemeler 21 Kasım 1991 tarih ve 21058 sayılı Resmi Gazetenin Turizm Yatırım ve İşletmelerinin Nitelikleri Yönetmeliğinde yayımlanmıştır. Bu yönetmelikte otel işletmeleri :

Yıldızsız oteller, tek yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, beş yıldızlı oteller şeklinde sınıflandırılmıştır²⁴

Yukarıdaki sınıflama turizm işletme belgesine sahip oteller içindir. Turizm işletme belgesine sahip olmayan oteller ise belediyelerin sınıflamasına tabidir.

Tek Yıldızlı Oteller: 21 Kasım 1991 tarih ve 21058 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan turizm yatırım ve işletme niteliklerine ilişkin yönetmelik hükümlerine göre aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- Otel kapasitesine uygun resepsiyon, lobi, telefon kabini, emanet kasası ve vestiyerden oluşan kabul salonu,
- Yönetim odası, misafirlerin ineceği ya da çıkacağı kat merdiveni, otelin kapasitesine uygun misafir asansörü,
- İyi düzenlenmiş bir oturma salonu ve bu salona hizmet veren en çok %50 'si alaturka WC ler,
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, lokanta yoksa büfe servisi, posta ve ilk yardım dolabı,

İki Yıldızlı Oteller: tek yıldızlı otelin sunduğu hizmete ek olarak;

- Telefon santral bölümü ve odalarda telefon,
- İçki servisi verebilecek büfe bulunmalıdır.

²⁴ R.G.; 21 Kasım 1991, sayı: 21058, s.145.

Üç Yıldızlı Oteller: İki yıldızlı otelin sahip olduğu özelliklere ek olarak;

- Ana girişten ayrı servis girişi, iyi düzenlenmiş oturma salonu,

- Genel alanlarda iklime göre odalarda ısıtma ve soğutma, yatak odalarını tamamen kaplayan nitelikli malzeme, odalarda müzik yayını,

- Toplantı salonu(kişi başına 1.5 metrekare olmak üzere) en az 30 kişilik salon,

Dört Yıldızlı Otel: Üç yıldızlı otelin sunduğu hizmetlere ek olarak;

- Otel kapasitesine göre iyi düzenlenmiş bagaj odası, otelin kapasitesine göre misafir asansörü, birinci sınıf lokanta, yemek salonu, bar, lobi gibi genel alanlarda halı ya da benzeri malzeme ile kaplama,

- Eğlence, müzik, boş zamanları değerlendirme olanağı sağlayan spor tesisleri, TV salonu, tüm alanlarda air-condition,

- Özel doktor ve hemşire ile ilk yardım odası, 05.00 -24.00 arasında oda servisi, turistik satış mağzası, berber, kuaför, odalarda TV,

- Banyolarda küvet ve saç kurutma makinası,

Beş Yıldızlı Oteller: Dört yıldızlı otelde öngörülen niteliklere ek olarak;

- Odalar konforlu ve banyo hariç 20m² nin üzerinde olmalı,

- Çok amaçlı salonlar (balo, sergi, defile salonu ile sekreter ve simultene tercüme hizmetlerini de kapsayan kişi başına yer hizmetleriyle birlikte enaz 1.5 m alan düşen kongre salonu, aletli jimnastik salonu, sauna, masaj odası,

- Gece klübü, işletme kapasitesine uygun yüzme havuzu, oto park yeri,

- 24 saat oda servisi, bütün odalarda değerli eşya konması için kasa, video ve uydu yayını, odalarda ses geçirmezlik, banyoda telefon,

c. Amacı Bakımından Sınıflandırma

- Merkezi Oteller: (hotel garni)²⁵ genellikle ticaret merkezlerindeki bu oteller; öncelikle iş amaçlı konaklayanlara hizmet verirler. Müşterilerine ücretsiz gazete, bulunduğu

²⁵ STEADMAN; a.g.e., s.6.

bölge içerisinde ücretsiz telefon imkanı sağlarlar. Buna ek olarak, havaalanı servisleri, müşterilerine ve müşterilerinin misafirlerine kokteyl servisi sunarlar. Çoğu ticaret merkezi otellerinin konferans salonları ya da suit odaları mevcuttur. Ayrıca yüzme havuzları, sağlık klüpleri, saunaları mevcuttur.

- Kıyı Otelleri: Uzun süre tatil geçirmek dinlenmek ve deniz güneş gibi tabii güzelliklerden yararlanmak için konaklanan otellerdir.

- Dağ Otelleri: Kayak gibi dağ sporlarını yapmak, dinlenmek, farklı bir atmosfer yaşamak isteyenlerin kaldıkları otellerdir.

- Kaplıca Kür Otelleri: Belirli rahatsızlıkları olan kişilerin uzun süre kalıp tedavi oldukları otellerdir. Bu otellerin kuruluş yeri seçimi yanında, mutfağı ve diğer tesisleri amaca uygun olarak düzenlenir.²⁶

d. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma

Faaliyet sürelerine göre otelleri devamlı oteller ve sezonluk oteller olarak ikiye ayırabiliriz.²⁷ Devamlı oteller ; yılın 365 günü faaliyet gösteren otellerdir. Bunlar ulaştırma, ticaret ve kültür merkezlerinde faaliyetlerine devam etmektedirler.

Mevsimlik oteller ise; faaliyetlerini belli mevsimlere yoğunlaştıran otellerdir. Bu yazın sahilde olduğu gibi, kışları da kayak merkezlerinde faaliyet gösterir. Genel olarak devamlı ve sezonluk otellerin arasındaki farkları şöyle özetleyebiliriz:²⁸

- Bütün yıl boyunca açık olan oteller homojenlik özelliği taşır. Ör. herhangi bir ülkedeki iki yıldızlı devamlı bir otel hizmetleri ile başka ülkede aynı sınıftaki otel arasında fark yoktur. Halbuki mevsimlik otellerin özellikleri; ülkelere, bölgelere ve mevsimlere göre farklılaşmaktadır.

- Yıl boyu açık olan oteller; iş, ziyaret ve politik amaçla seyahate katılan kişilerin zorunlu olarak konakladıkları işletmelerdir. Buna karşılık mevsimlik oteller zevk ve dinlenme amacı ile seyahat edenlerin konakladıkları işletmelerdir.

²⁶ Ahmet AKTAŞ; **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ofis Matbaacılık Tic. , Ankara, 1989,s.23.

²⁷ OLALI, KORZAY; a.g.e.,s.35.

²⁸ AKTAŞ; a.g.e., s.24.

- Yıl boyu açık olan otellerde konaklama kısa olmasına karşılık, mevsimlik otellerde kalış süresi uzun olur.

e. Ulaşım Araçları İle Bağlantılarına Göre Sınıflandırma

- Havaalanı Otelleri; bu oteller havaalanı çevresinde kurulurlar ve yolculara hizmet verirler. Bazı uzaklıklarda otelin havaalanına servisi vardır. Buna ek olarak uçuşunu iptal edenler ve kısa süreli dinlenmek isteyenler kalırlar.²⁹

- İstasyon ve Liman Otelleri; otobüs, demiryolu ve büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.

- Karayolu Kavşak Otelleri; Karayollarının kesiştikleri noktalarda ve otomobilli yolcuların yeme, içme, geceleme ve otomobil bakım onarım hizmetlerini verebilen otellerdir.

B. MOTELLER

Moteller karayolları üzerinde ve yakın çevresinde motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve gerektiğinde araçlarının bakım ve onarım ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı konaklama işletmeleridir.³⁰ Motorlu ulaşım araçlarının hızlı gelişimi ve hayatımızın ayrılmaz parçası haline gelmesiyle birlikte moteller meydana çıkmıştır. Motel de "motor" ve "hotel" sözcüklerinin bileşiminden oluşmuştur.³¹

Bir başka tanıma göre; otomobille turistik geziye çıkan kişilerin gecelermeleri için yol kenarlarında yapılmış olan küçük binalardan kurulmuş ve yolcuların otomobillerini koymaya

elverişli yerleri bulunan tesislerdir.³² Bu tesisler iki kişilik odaların daha çok sayıda olmasını gerektirir. Gelip geçici müşteriye hizmet eden bir motelde küçük sayıda odaların daha çok sayıda olmasına gerek duyulmaktadır. Odaların boyutu hatta mefruşata ilişkin

²⁹ STEADMAN; a.g.e., s.6.

³⁰ USTA;Turizm,s.132.

³¹ Ziya ERALP;Genel Turizm, A.Ü. S.B.F. ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara,1983, s.139.

³² Ergun GÖKSAN;Turizm Ekonomisi ve İşletmeciliği, Ege Üni. Matbaası, İzmir, 1968,s.74.

hiçbir şey standart değildir. Bunlar bölgenin özelliğine, kullanıma ve arsa büyüklüğüne göre ayarlanmalıdır.³³

Verilen tanım ve açıklamalardan sonra motellerde şu özelliklerin bulunması gerekir:

- Moteller; şehir ve trafik gürültüsünden uzak bir yerde bulunmalı, çevre düzenlenmesi yapılmış olmalı ve görülmeyi sağlayan yol yön ve park yerlerini gösteren işaretler ve yeterli derecede aydınlatmanın yapılması gerekir.

- Yatak kapasitesinin en az %10'u oranında araba alabilecek güvenli oto parkının bulunması gerekir. İhtiyaca göre akaryakıt imkanının sağlanması ve gerekli bakım onarımın yapılması için eleman ve tesisin bulunması gerekir.

- Yatak kapasitesinin en az %25'ine hizmet verebilen oturma salonunun olması, gün boyu kesintisiz hizmet verebilen bir büfenin bulunması gerekir. Emanet ve haberleşme hizmetlerinin verilmesi gerekir. Personelin bu yapıya göre istihdam edilmesi verimliliğinde önemli bir etkidir.

C. TATİL KÖYLERİ

Büyük yerleşim merkezlerinden uzakta, kara, deniz veya hava yolu ile bağlantılı olan ve doğal güzellikler yakınında kurulan rahat bir konaklama yanında eğlence ve spor hizmetlerini de sunan en az 50 odalı işletmelerdir.³⁴

Tatil köyleri; çok katlı otellerden farklı olarak, yapımında doğal güzellikleri koruma, sosyal tesislerin bulunması, doğa kucagında dinlenmek isteyenlere basit malzemelerle sunulan orjinal görünümlü işletmelerdir. Tatil köyleri yapı ve işletme teknikleri de göz önüne alınarak, (1.ve 2. sınıf)tatil köyü olarak sınıflandırılır. Bu tür işletmelerin şu özelliklere sahip olmaları gerekir: Konaklama birimleri, yatak odası, banyo, wc, dolap ve terası olan binalardan meydana gelmelidir. Giriş bölümünde, bekçi kulübesi, oto park yeri, lokanta ve döviz bozdurma bürosu, oyun ve eğlence tesisleri bulunur. Alışveriş yeri, haberleşme hizmetleri, bar ve spor alanları bulunur.

³³ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları; **Konaklama Endüstrisine Giriş**, Ankara,1983,s.15.

³⁴ USTA; **Turizm**,s.134.

Deniz kenarında ise; denize atlama yeri, can kurtaran, güneşlenme tahtası, duşu olmalıdır. Yatak sayısının %50'si kadar oturma yeri ve uygun bir lokantası bulunmalıdır.

D. PANSİYONLAR

Pansiyonlar; belli bir süre konaklamaya elverişli olan, gerekli durumlarda konaklayanlara beslenme imkanı sağlayan, yönetimleri basit olan konaklama işletmeleridir. Pansiyon işletmeleri ikiye ayrılır: Aile pansiyonu ve turistik pansiyon. Ev pansiyonculuğunda, evi turist ağırlamaya elverişli olanlar evinin bir veya birkaç odasını kiraya verirler. Konaklayanlar evin mutfak ve diğer kısımlarından yararlanırlar. Samimi bir atmosferin oluşu ve daha ucuz oluşu en büyük avantajdır. Turistik pansiyonlar; yine ev atmosferinde daha çok odalı işletmelerdir. Konaklama süresi otele göre daha uzun olmaktadır. Yönetimi basittir. Yönetim daha ziyade mal sahibi veya aile tarafından gerçekleştirilir.

E. APART OTEL

Turistik apart oteller belgeli bir otel veya tatil köyü yatırım ve / veya işletmesinin bütünü içerisinde yer alan müşterilerin kendi yeme içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış bağımsız apartman veya villa tipinde konut olarak inşa ve donatılmış, fakat otel gibi işletilen konaklama tesisleridir.³⁵

F. KAMPING

Kampingler karayolu güzergahları ve yakın çevresinde , deniz, göl, dağ, gibi tabii güzelliğe yakın olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanları ile geceleme, yeme - içme, dinlenme ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 20 ünitelik tesislerdir.³⁶

Basit konaklama işletmesi olan kamping şu özellikleri taşımalıdır: Şehir ve kasaba dışında doğal güzellikleri olan yerlerde kurulmalıdır. Binalar, çadırlar, taşıt park yerleri için gerekli genişlikte arazi olmalı ve çevresi dikenli tel ile çevrilmelidir. Her 30 kampçıya en az bir kadın ve bir erkek wc, duş, lavabo olmalıdır. Ayrıca elektrik temin edilmelidir. Kampta

³⁵ OLALI, KORZAY; a.g.e., s.19.

³⁶ OLALI, KORZAY; a.g.e., s.19.

bir satış birimi ile toplu olarak eğlenme, yeme-içme, dinlenme ve oyun ihtiyaçlarını karşılayacak üstü kapalı bir yer ve açık alanlar düzenlenmelidir.

G. HOSTEL

Kültürel ve sportif amaçlarla seyahat eden öğretmen ve öğrencilerin ya da az gelimli kişilerin seyahatleri boyunca ucuz, temiz, güvence içinde samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan küçük tesislerdir.³⁷

H. OBERJ

Kış sporları yapmak, doğal güzelliklerden yararlanmak, avlanmak ve sakin ortamda dinlenmek üzere kırsal kesimde kurulan konaklama işletmeleridir. Genellikle yerleşim merkezlerinden en az 20 km uzaklıkta, akarsu yakınlarında veya turistik yol kenarlarında, tabiatla içiçe olan yerlerde kurulan işletmelerdir.

I. KAPLICALAR

Kaplıca, ılıca, kaynarca, içme, maden suyu, çamur veya sağlığa uygun iklim koşullarının yakınında kurulan tesislerdir.

Bu tesisler kâr amacı ile çalışan işletmeler olabileceği gibi mahalli idareler, devlet, çeşitli sağlık kuruluşu veya sosyal güvenlik kurumları tarafından da kurulabilir.³⁸

Bu tesislerde bulunması gerekli hizmetler ise; herkese açık yüzme havuzu, özel banyo, dinlenme odaları, tıbbi hizmetler, su tedavi, çamur banyosu, buhar tedavisi, masaj yüzme havuzu, jimnastik salonu.

Buraya kadar sayılan konaklama işletmeleri ülkemizde " Turizm İşletmelerine Ait Vasıflar Yönetmeliği"nde belirtilmekte ve sınıflandırılmaktadır. Konaklama işletmelerinde ağırlıklı yer tutan, hiç kuşkusuz otel işletmeleridir. Konaklama işletmelerinde personel verimliliği konusu incelenirken, konaklama işletmelerinin türleri ve sundukları hizmetlerin belirlenmesi, personel seçim ve istihdamında zorunluluk arz eder. Buna ek olarak Turizm Bakanlığı İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün " Türlerine ve Sınıflarına göre Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı" tablo 1'de gösterilmiştir. Ayrıca bu sınıflandırma mal ve

³⁷ KOZAK; Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, s.4.

³⁸ AKTAŞ; a.g.e.; s.32.

hizmet üretiminde ve fiyat düzeyinin belirlenmesinde, tüketici tercihlerinin belirlenmesinde ve işletmeler arasında seçim kolaylığı sağlaması açısından önemlidir.

Tablo 1. Türlerine ve Sınıflarına Göre Konaklama Tesislerinin Sayısı

TÜRÜ	SINIFI	TURİZM YATIRIM BELGELİ			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		
		(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)
OTEL	5YILDIZ	43	10.543	22.729	78	22.193	46.705
	4 YILDIZ	107	16.435	34.606	114	15.719	32.079
	3 YILDIZ	493	39.102	80.633	370	30.691	62.363
	2 YILDIZ	442	18.467	37.203	526	23.144	45.215
	1 YILDIZ	105	2.925	5.687	233	8.443	16.153
MOTEL	1. SINIF	15	507	1.054	14	690	1.347
	2. SINIF	43	1.004	1.967	27	670	1.328
TATİL KÖYÜ	1. SINIF	64	15.859	33.851	52	16.449	35.914
	2. SINIF	20	3.479	7.473	12	1.855	4.055
PANSİYON		198	3.325	6.516	192	3.277	6.386
KAMPİNG		19	1.718	5.065	24	2.180	6.425
OBERJ		3	158	382	1	451	1.322
APART OTEL		-	-	-	22	580	1.782
KAPLICA		-	-	-	1	20	40
ÖZEL BELGELİ		19	616	1.273	56	1.658	3.931
EĞİ.UY.TES		4	294	600	1	45	91
MOLA TES.		1	27	54	-	-	-
GOLF TES.		2	454	1.839			
TOPLAM		1.578	114.913	240.932	1.729	128.065	265.136

(A) TESİS SAYISI

(B) ODA SAYISI

(C) YATAK SAYISI

Kaynak: T.C. Turizm Bakanlığı, İşletmeler Gen. Müd. Turizm Belgeli İşletmeler İstatistik Yıllığı, Yay. No: 1995/2, s.13.



İKİNCİ BÖLÜM:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
STANDARTLAR

I. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STANDARDIN ÖNEMİ

A. STANDART KAVRAMI

Konaklama işletmelerinde, personelin beklenen yararlılığı gösterebilmesi bazı ölçülerin baz alınması ile sağlanmış olacaktır. Bunun için " standardın"tanımını yapmakta yarar vardır.

Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı(ISO) tarafından yapılan tanımlamalarda; standardizasyon belli bir faaliyetle ilgili olarak, ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardımı ve işbirliği ile belli kuralları koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.³⁹

Standardizasyon dünyadaki kaynakların insan gücünün kullanılması, insanlar ve toplumlararası iletişim kolaylıklarının getirilmesi için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan anlaşma ve dökümanlara standart denilebilir. Daha geniş anlamı ile standart benzeri bir örnek tutulması, herkes tarafından kabul edilmiş ortak bir kavram, süreç veya nesne olarak tanımlanabilir.⁴⁰

Mal ve hizmet üretiminde standartlaşma kavramı ulaşılması gereken asgari kaliteyi belirler. Üst sınırını belirlemez. Yani standartlara uygunluk en üst kalite demek değildir. Dolayısı ile standartlar daha kaliteli mal ve hizmet üretimini engellemezler.⁴¹ Standartlar yakalandıktan sonra iyileştirmeye ara verme mal ve hizmette kalitesizliğe yol açacaktır. standart kavramını böylece açıkladıktan sonra, konaklama işletmelerinde standartlar ve gerekliliğinin ele alınmasında yarar vardır.

B. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE STANDARTLAR VE GEREKLİLİĞİ

Standardizasyon; bilimsel, teknik, deneysel çalışmaları içirmekte ve ileriye dönük olarak üreticiye olduğu kadar tüketiciye (turiste) yönelik düşünceleri de kapsamaktadır.⁴² Konaklama işletmelerinde standart ve standardizasyon daha çok fiziki planlamaya bağlı

³⁹ Rauf ARIKAN, Dilek SEVİN; "Turizm'de Standardizasyon",*Standard Dergisi*, Sayı:401, Mayıs 1995, s.87.

⁴⁰ Cengiz YILMAZ, M.A.BİLGİNOĞLU; "Tüketicinin Korunması İçin Standardizasyon", *Standard Dergisi*, Yıl:27, S:321, Eylül 1988,s.20.

⁴¹ Burhan AKDEMİR; "Üretim, Verimlilik ve Tüketicinin Korunması Açısından Standardizasyon", *Standard Dergisi*, 16 Mart 1987,s.105.

⁴² AKDEMİR; a.g.m.,s.105.

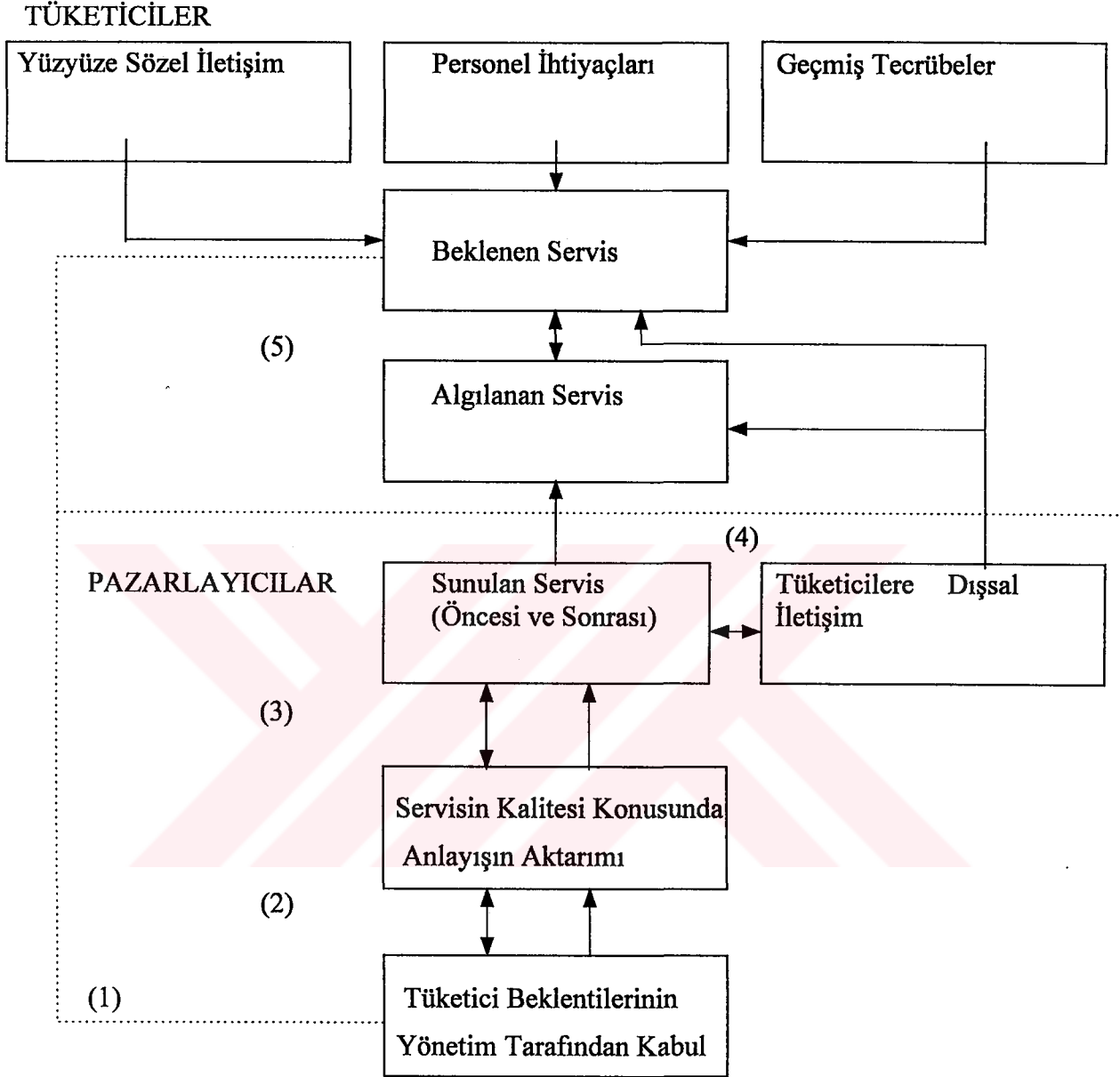
olarak meydana gelmektedir. Fiziki planlamada standardizasyon imkanı daha kolaydır. Diğer yandan verilen servisin doğrudan doğruya insan faktörüne bağlı olması nedeni ile sunulan hizmetin standartlaştırılması ve her zaman her yerde aynı ölçüde ve nitelikte uygulanması güçtür.⁴³ Konaklama işletmelerinde standardın gerekliliği birçok yönden kendisini göstermektedir. Uluslararası ticaret ve rekabetin artması, küreselleşen dünya ile birlikte insanların ekonomik ve sosyal yaşantılarını da değiştirmiştir. Bu durum karşısında uluslararası standartlara uygun mal ve hizmet üretmek, konaklama işletmeleri açısından da önemlidir. Belirtildiği gibi tercihleri artan insanlar, mal ve hizmetlerin karşılaştırmasını yapmakta ve kendisine en uygun olanını tercih etmektedir. Konaklama işletmelerinin dünya standartlarını yakalamaları ve rekabet edebilmeleri, sundukları hizmetin kalitesine bağlıdır. Buna ek olarak (şekil 1'de) hizmet kalitesinin teorik modeli verilmektedir

Hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan boşluklar(gedikler)açıklanmaktadır.⁴⁴

⁴³ ARIKAN, SEVİN; a.g.m., s.90.

⁴⁴ Sıtkı GÖZLÜ; "Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi",Standard Dergisi, S:390, Haziran 1994,s.33.

Şekil 1: Hizmet Kalitesinin Teorik Modeli



Kaynak:C.H. LOVELOCK; Service Marketing, 2. B., Prendice -Hall, International Inc.

Printed in the U.S.A., 1991, s. 407' Rauf ARIKAN, Dilek SEVİN , a.g.m.. s.90.

Bu boşluklardan birincisi; müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılıktır.

İkincisi; yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkında algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır.

Üçüncüsü; iş ve eğitim talimatlarında belgelenen hizmet kalitesi özellikleri ile gerçekleşen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır.

Dördüncüsü; hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile tüketicinin dışsal iletişimi arasındaki farklılık olarak açıklanmaktadır.

Beşincisi; beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Beşinci boşluk diğer dört boşluğun fonksiyonu olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde standardın sağlanması; müşterilerle işletmenin, müşterilerle seyahat acentasının, acenta ile işletmenin iletişimini kolaylaştırarak ortak dilin oluşmasını sağlamaktadır. Standardın oluşturulması; turist açısından, işletmeci açısından ve ülke ekonomisi açısından bir çok avantajlar sağlamaktadır.

1.Turist Açısından Standardın Önemi

- Konaklama işletmelerinin belirli ölçülere göre sınıflandırılması, işletmenin sunduğu hizmetler ve fiyat hakkında bilgi vererek, turistleri bilgilendirir. İnsan yaşamının hızlandığı dünyada, insanlar daha çok seyahat etmektedir. Bu bağlamda alternatiflerin arasında en uygununu seçerek onu tercih edecektir. Ör: İtalya'daki iki yıldızlı bir otelin fiyatı ve imkanları Türkiye'deki iki yıldızlı otelden daha cazipse kişinin İtalya'yı tercih etme ihtimali daha yüksektir.

- Turist için önemli bir endişe de; gittiği ülkede beklediğini bulamamaktır. Standartlaşma bu endişeyi ortadan kaldırmaktadır. Böylece hem turistin hakkını koruması, hem de memnun ayrılmasını sağlama açısından önemlidir. Konakladığı işletmede beklediği nitelikleri bulan turist, işletmeye güven duyacak ve sağlıklı iletişim sağlanacaktır. Turistin beklentilerinin karşılanmasıyla; üretilen mal ve hizmet de hedefine varmış olacaktır.

Sayılan tüm bu yararlar turizm sektörü için dolayısı ile ülke ekonomisi açısından da üzerinde ciddi olarak durulması gereken bir konudur.

2. Konaklama İşletmeleri Açısından Standardın Önemi

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması ve birtakım ölçülerle ayrılmış olması, başta işletmenin faaliyetlerini kolaylaştırır. Personel politikasını belirlerken, personelin mevcut ve niteliklerine karar verirken, işletmenin hangi sınıfı kabul etmiş olduğuna da karar vermiş olması gerekir.

- Standartlara uyarak bir sınıflama yapılmasıyla, işletmede üretim kaynaklarının ve personelin verimli kullanımı sağlanmış olacaktır. Atıl kapasite ortadan kaldırılarak kaynak israfını önlenmesi sağlanacaktır.

- Dünya standartları ile uyumun sağlanması pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırarak, işletmenin yaşamı devam ettirilmiş olur.

- Standardın sağlanmış olması; piyasada ortak bir "konaklama işletmesi" dilinin ve bilgi sisteminin yerleşmesini sağlar. Örneğin birinci sınıf tatil köyü denildiğinde ilgililer kolayca bu sınıftaki işletmenin dünyanın her yerindeki neler sunduğunu bilme imkanına kavuşur.

- İşletmelerde maliyet standardizasyonu ile ürün yönetim ve işlemlere ilişkin maliyetlerin standardize edilmesi, sapmaların yakalanması, işlevlerin basitleştirilip maliyetlerin düşmesi maliyet hesabının basitleşmesi, işletmenin normal sunum kapasitesinin bulunmasına yardımcı olunması maliyetlere ilişkin trendlerin basitleşmesine imkan vermesi, satış fiyatının daha doğru olarak bulunmasının sağlanması ve envanter değerlerine yardımcı olur⁴⁵.

Bu sayılanlara ek olarak standardizasyon konaklama işletmelerine şu avantajları sağlar⁴⁶.

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, buldukları kategoriye göre bazı avantajlardan (kredi alma fiyat saptama) yararlanma fırsatı verir. Böylece işletmeler belirli kategorilerde yer alan işletmeye sağlanan özel imkanlardan yararlanmak için işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltme yönünde çaba göstermeye teşvik eder.

⁴⁵ Adnan TÜRKSOY; "İşletmelerde Maliyet Standardizasyonu Ne Ölçüde Mümkündür?", **Standard Dergisi**, S.378,Haziran 1993, s.27.

⁴⁶ OLALI, KORZAY; a.g.e., s.40.

Bir otelin sınıflandırılarak belli kategoride yer alması, onun kamu teşekkülleri tarafından hazırlanan otel rehberinde de aynı şekilde adının geçmesini sağlayacağı için bu, işletmenin bir anlamda ücretsiz reklam yapması demektir. İşletmelerin sınıflandırılması aynı koşullara sahip olmayan işletmeleri birbirlerine karşı haksız rekabet yapma teşebbüslerini engeller. Bazı ülkeler sınıflandırma ile birlikte otelin hangi derecede yer alacağını belli eden bazı amblemleri otel binasının ön cephesine koymak, fiyatlarını da otelin giriş kısmı ile yatak odalarında ilan etme sorumluluğu yükler. Böylece oteller sınıfların açıkça duyurma yoluyla arz ettikleri konfor ve fiyatı kendi isteklerine ve ödeme güçlerine uygun bulan müşteri kitlesini çekmiş, müşteriler de ödemeye zorunlu oldukları fiyatı kesin olarak öğrenmiş olurlar.

Böylece standardizasyonun bir hedefi de aynı cins mal ve hizmetlerde üretimi yeknesaklaştırmak , verimliliği arttırmak ve üretimde kalite eşitliğini oluşturmaktır.

Standardda uygun kaliteli mal veya hizmet üretimi ise rasyonel davranan müteşebbis için bir üretim tarzıdır⁴⁷.

C. YAPISAL STANDARTLAR

Konaklama işletmeleri, fonksiyonlarını tam olarak yerine getirebilmeleri ve personelin verimli çalışması işletmenin yapısal standartlara uyup uymaması ile ilişkilidir. İşletmenin daha yatırım aşamasında standartlara uyularak alt yapısının hazırlanması ve üst yapı donanımının, hizmeti en kısa sürede en kaliteli şekilde sunmaya elverişli, iletişim ve koordinasyonu kolaylaştırıcı olması gerekmektedir.

Standardizasyon kavramı ile ilgili olan başka kavramlar; derecelendirme, sadeleştirme ve spesifikasyondur. Derecelendirme mamüllerin ve malzemelerin belirtilen standartlara ayrılmasını ifade eder. Genellikle derecelendirmeye üretimden sonra gidilirken, standardizasyona üretimden önce gidilir⁴⁸. Belirtildiği gibi standardizasyon yatırım aşamasında gündeme gelir. Turizm yatırım projesi ile birlikte standardizasyon uygulamaya konulur.

⁴⁷ AKDEMİR; a.g.m., s.105

⁴⁸ ARIKAN, SEVİN; a.g.m., s.88.

Turizm yatırım projesi mevcut turizm potansiyelini değerlendirmek, yerli ve yabancı turist talebini karşılamak, yeni istihdam olanakları yaratmak, yurda döviz girdisi sağlayarak ulusal kalkınmaya yardımcı olmak, ticari karlılık elde etmek gibi amaçlardan birçoğunu gerçekleştirmek üzere mal ve hizmet üretip satmak için turizm konaklama ve /veya diğer turizm ünitelerinin kurulması ve işletilmesine yönelik proje çalışmalarının tümüdür⁴⁹.

Konaklama işletmelerinde yapısal standartların bir önemi de; hizmetin özelliği olarak üretim ve tüketimin aynı mekanda yapılıyor olmasıdır. Fiziki yapı, sunulan ürünün bir parçası niteliğindedir. Niteliksiz bir yapıda sunulan kaliteli bir ürün dahi olsa; personel yüksek özveri gösterse, hizmet hedefine ulaşıp tatmin sağlamakdan uzak olacaktır. Ülkemizde de Turizm Bakanlığı "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği"nde konaklama işletmelerinin uyması gereken standartlar ve nitelikler belirlenmiştir. Belirtilen bu nitelikler asgari nitelikler olmasına rağmen, yabancı turistlerin tüketim alışkanlıkları ve beklentilerine cevap verdiği kolay söylenemez. Bu da ülkemizdeki standardizasyonun dünya standardına uymadığını göstermektedir. Sektördeki uygulamalarda görülen odur ki; yabancı tur operatörleri "paket tur" hazırlarken ülkemizden aldıkları standartları kendilerine göre değerlendirip, kendi standartlarını ifade eden duruma dönüştürmektedirler. Örneğin; bizdeki dört yıldızlı oteli kendi kataloglarında üçbuçuk veya üç yıldız olarak göstermektedirler. Birçok kişinin istihdam edildiği ve yeni bir sektör olan (ülkemiz için) turizm sektörünün yabancılar karşısında imajının bozulmaması için daha reel ölçüler içerisinde ve ülke yararları gözönünde tutularak standardizasyona gidilmelidir. Yapısal standartlar içerisinde alt yapı ve üst yapı standartlarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunlara ayrı ayrı bakmakta yarar vardır.

1. Alt Yapı Standartları

Alt yapı; işletmenin su, enerji, ulaşım ağı, kanalizasyon sistemi, haberleşme sistemi gibi yapılarıdır. Konaklama işletmeleri açısından alt yapı yatırımlarının standartlara uygunluğu son derece önemlidir. Sabit sermayenin yoğun olduğu gözönüne alınırsa sonradan telafisi çok daha zordur.

⁴⁹ Nüzhet KAHRAMAN; *Turizmde Yatırım Projeleri*, Çağlayan Basımevi, 1.B., İstanbul, 1986, s.7.

Çünkü alt yapı yetersizliği talep yetersizliğini doğuracak, talebin yetersiz oluşu gelir azalışını, gelir azalışı da işletmenin sağlayacağı karı azaltacaktır. Alt yapının geniş anlamda ele alınıp incelenmesi, yerleşme yerine yakınlık, sosyal yapının uygunluğu, mahalli hayatla kaynaşma gibi unsurların da tesislerle direkt bağlantılı olduğu görülecektir⁵⁰.

Ülkemizde artan turizm talebine karşılık alt yapı tesislerinin talebinin gerisinde kaldığı görülmektedir. Alt yapı tesislerinin istenilen nitelik ve sayıya kavuşturulması, turistik bölgelerde yeni hava limanlarının kurulması gerekmektedir. Altyapı ve üstyapı tesislerinin yapımında paralellik olması gerekirken, hatta alt yapının daha önce bitirilmiş olması gerekirken bazı turistik bölgelerde alt yapının daha sonraya bırakıldığı görülmektedir.

Türk Standartları Enstitüsünün Konaklama İşletmeleri nitelikleri ile ilgili standardında; önceden tespit edilen esasa göre tayin edilen yerlerde konaklama tesisi yapılır ve işletilir. Konaklama tesisi yerleşme yerlerinin seçiminde yol, su, elektrik gibi alt yapının varlığı ve gürültü kaynaklarıyla ilişkileri iyi etüd edilmelidir. Örneğin viraj, kavşak ve rampa yakınlarında yerleşme yeri seçilmez gibi⁵¹. Alt yapının nitelikli olması çalışan personelin de işini kolaylaştıracak ve verimliliği üzerinde olumlu rol oynayacaktır.

2. Üst Yapı Standartları

Alt yapı standartlarından sonra üst yapı standartlarının sağlanması, konaklama işletmelerinde personelin etkinliğini ve hizmet kalitesini etkilemektedir. Üst yapı olarak değerlendirilen konaklama işletmesi binasının düzenlenmesi; hizmet süresinin ve hizmet kalitesinin istenen düzeyde olmasında etkilidir. Üst yapıdaki departmanlar arası ilişki çerçevesinde; restoranla mutfak bağlantısı, odalarla mutfak ve asansör bağlantısı, kat ofisleri çamaşırhane bağlantısı, müşteri odaları garaj bağlantısı gibi etkenler personele zaman ve hareket tasarrufu sağlar. Üst yapının bu etkenler düşünülerek dizayn edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İşletmedeki fiziki unsurlarda standardın saptanması zorunluluktur. Zira; belirtilen vasıflardaki işletmelerde belirtilen özelliklerin yer alması

⁵⁰ KAHRAMAN; a.g.e., s.10.

⁵¹ Türk Standartları Enstitüsü; **Konaklama Tesisleri Standartları**, Standart No: 6915, Nisan 1989, s.1.

gerekmektedir. Bu elemanların olabilmesi için standartlar gereklidir. Örnek teşkil etmesi bakımından birkaç veri sunmak yararlı olacaktır⁵².

Binanın (derinlik) genişliği odaların koridorlarının iki tarafına yerleştirilmesi halinde, işletmenin sınıfına göre 12 ile 30 m arasında olmalıdır. Böylece odalar bir koridorun iki tarafında sıralanıyorsa koridorun her iki taraf için ayrı ayrı 7- 14 m genişlik düşünölmelidir. Bir ve iki yıldızlı otellerde 12- 15 m üç ve dört yıldızlı otellerde 15- 18 m dir.

- Oda ünitesi başına gerekli yüzey, özel sıhhi tesisleri, müşterek yerden düşen payı, diğer teferruata ihtiva etmek üzere;

4 Yıldızlı birinci sınıf otellerde oda başına 36 - 40 m²

3 Yıldızlı ikinci sınıf otellerde oda başına 28 - 32 m²

2 Yıldızlı üçüncü sınıf otellerde oda başına 24 - 26 m²

1 Yıldızlı dördüncü sınıf otellerde oda başına 20 - 22 m²

- Odaların yüzeyi; (sıhhi tesisler kısmı hariç) min. olarak otel kategorilerine göre aşağıdaki gibi olmalıdır.

Otel Kategorisi	1 Kişilik Oda	2 Kişilik Oda
1 Yıldızlı	8 m ²	10 m ²
2 Yıldızlı	10 m ²	12 m ²
3 Yıldızlı	12 m ²	14 m ²
4 Yıldızlı	12 m ²	16 m ²

Pansiyonlar için verilen standartlar ise⁵³;

Tek kişilik yatak odası alanı 9 m²

Çift kişilik yatak odası alanı 10 m² dir.

Ayrıca konaklama tesislerinde yatak odalarının (mutfak wc. gibi) müşteriyi rahatsız edici mahallerin açıldığı aydınlığa pencereleri açılmamalı, bodrum katlara yatak odası

⁵² OLALI, KORZAY; a.g.e., s.77.

⁵³ Türk Standartları Enstitüsü, Standart No:6915.

yapılmamalıdır. Ancak arazi eğiminden dolayı taban döşemelerinin tamamı tabii zemin seviyesi üstünde kalan ve yeterli tabii ışık alabilen yatak odaları bodrum katlarda yapılabilir. Bununla birlikte odanın ısıtma ve soğutma sistemi, ışıklandırma durumu, kaplama malzeme nitelikleri, kullanılacak havluların nitelikleri odadaki TV. ve minibar gibi araçlar işletmenin türüne ve sınıfına göre değişiklik gösterir.

Restoranda porsiyona konulan yemeğin birtakım standartları olsa da servise hazırlayan ve sunan kişilerin mesleki tecrübeleri ve yeni çeşit oluşturmaları, müşteri tercihleri bu standartların tutulmasını güçleştirir. Zaten böyle bir zorunluluk da beklenemez. Ayrıca zevklerin farklı olması yeni yeni ürünlerin geliştirilmesinde faydalı rol oynar. Üst yapı standartlarını sağlanması çalışanların işlerini sistemli yürütmesi ve etkinliklerinin artması, müşteri tatmininin sağlanması yönü ile üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur.

3. Diğer Yapısal Standartlar

Konaklama işletmeleri ile ilgili alt yapı ve üst yapı standartlarından sonra buna bağlı olarak diğer yapısal standartların da ele alınması gerekir. Zaten ürünün özelliklerinden biri de bileşik ürün özelliği taşıması idi.

Konaklama tesisleri bünyesinde ek olarak spor alanları, gece kulüplerinin ve işletmeye dönük faaliyetleri yürüten tüm kurum ve kuruluşların da hizmet ve personel standartlarını da belirlemesi gerekmektedir. Turistik bir işletmede sunulan ürün "bileşik kaplar" daki gibi birbirini etkiler. Alt yapısı iyi olmayan bir işletmenin diğer birimleride bu olumsuzluktan etkilenerek, personele bu olumsuzluklar yansıtacaktır.

Konaklama işletmeleri ile ilgili diğer yapısal standartlar; giyecek içecek tesislerinden, spor tesislerinden, gece kulüplerinden, turizmle ilgili mal ve hizmetleri üreten endüstri kuruluşlarından, mal ve hizmetlerin pazarlamasını yapan ticari kuruluşlar, turizm finansman ve sigortası ile uğraşan işletmelerden meydana gelir⁵⁴.

Diğer yapısal standartlardan birisi de sağlık standartlarıdır. Farklı kültürleri ve beslenme alışkanlıkları olan insanların bir arada buldukları otelde, hiç kuşkusuz bir takım

⁵⁴ OLALI, TİMUR; a.g.e., s.39.

sağlık sorunları da olacaktır. Ayrıca iklim değişikliğinden kaynaklanan rahatsızlıklar işletmelerde sıkça görülür. Personel yönünden düşünüldüğünde ise, ağır bir endüstri olan turizm endüstrisinde olabilecek iş kazalarına karşı sağlık tedbirlerinin alınması kaçınılmazdır. Personelin düzenli sağlık taraması yapılarak hijyenik şartların sağlanması gerekir.

İnsanlar tatile çıkarken hasta olacaklarını düşünmek istemezler. Fakat olası durumlar için ilk yardım ve sağlık merkezlerinin oluşturulması ve işlerlik kazandırılması gerekir. Birçok işletmenin vasıfları nedeni ile doktor bulundurmamak zorunluluğu olduğu halde, bu durum formalitelerle geçiştirilmektedir. Devlerin yetkili organlarının bu konu üzerinde daha dikkatli durmaları, personelin ve konaklayanların sağlıklı olmalarına büyük katkıda bulunacaktır.

D. PERSONEL STANDARTLARI

Sabit sermayenin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde işletme yaşamının devam edebilmesi, istihdam edilen personelin bulunduğu departmanda asgari bilgi ve beceriye sahip olması gereğini ortaya koyar. Bilindiği gibi otomasyona belirli bir aşamaya kadar gidilebilir. Hizmette asıl olan insan unsurunun beklenen standartları yakalaması gerekmektedir. Bu standartlar denemelerden sonra personelin verimli çalıştığında elde edeceği sonucu verir.

Örneğin; Fransız servisi yapılan bir restoran için beş masaya aşağı yukarı 25 - 30 kişiye bir garson ve iki komi düşer. Tezgahtan servisli (snack bar) için 20 kişilik bir tezgah, bir garson, sınırlı menüsü olan ve misafir devir hızı yüksek olan masaya servisli snack bar için 20 kişiye bir garson bir komi düşer. Oda temizliğinden örnek verecek olursak; oda hizmetçisi ve yardımcısı sekiz saatlik bir sürede iki kişilik odalardan 16- 18 tane temizleyebilir⁵⁵.

Personelin bu çalışma temposunu yakalayabilmesi birçok faktöre balıdır. Personelin niteliği, eğitimi, mesleki formasyonu, iş adaptasyonu, motivasyonu sadece bunlardan bir kaçıdır. Personelin nitelikleri işe uyumu ve devamı açısından önemli bir etken olarak görülmektedir.

⁵⁵ OLALI , KORZAY; a.g.e., s.457.

1. Personelin Niteliği

Personelin çalışacağı departmanın niteliğine göre seçimi ilk ve en önemli adımı oluşturmaktadır. Turistlerle yüz yüze iletişimin olduğu konaklama işletmelerinde çalışan insanların birtakım özelliklerinin olması gerekir Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz⁵⁶.

- Uygun bir fiziksel yapıya sahip, genç ve enerjik olması,
- Görünümüne kılık ve kıyafete özen göstermesi,
- Mesleki bir eğitim ve tecrübeye sahip olması, en az bir yabancı dili günlük basit konuşmaları sürdürecekt kadar bilmesi, ciddi, ağır başlı ve soğukkanlı olması,
- Görev ve sorumluluklarının bilincine sahip olması, dürüst ve güvenilir bir kişi olması, temizlik ve düzenliliğe önem vermesi, insanlarla kolay geçinebilme yeteneğine sahip olması,
- İşini sevmesi ve görevini isteyerek yapması, nezaket ve hoşgörü kurallarını bilmesi, farklı davranış ve düşünceleri anlayış ve hoşgörü ile karşılaması,

Sayılan bu nitelikleri taşıyan kişilerin çalışma yaşamında başarılı olmaları kaçınılmazdır. Bununla birlikte çalışanların kendilerini aşma azim ve kararlılığı içerisinde, çalışma şevki ile dolu olmaları kendilerini hedefe ulaştıracaktır. Nitelikli personelin işletmeye kazandırılmasının önemli olduğu kadar, bu personelin işletmede tutulması da verimliliğini etkileyecektir. Çoğu işletme, personel giderlerini düşük tutarak niteliksiz personel çalıştırmak suretiyle karlarını arttıracaklarını düşünmektedirler. Kanuni bir zorunluluk olarak işletmelerin tür ve sınıfına göre nitelikli personel çalıştırılması zorunlu hale getirilmediği takdirde, sektörün bu sıkıntıyı daha çok çekeceği görülmektedir.

Turizm Bakanlığı'nın (Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması - 1989) 2.ciltte turizm sektöründe mesleki turizm eğitimi alanların dağılımı (%) olarak şöyledir:

⁵⁶ İsmet BARUTÇUGİL; *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım Yayın A.Ş., Yayın No:187, İstanbul, 1982, s.154-155.

Mesleki Eğitim	Konaklama	Seyahat İşletmeleri
Eğitimsizler (*)	87.4	83.1
Üniversite (**)	2.7	2.9
Meslek lisesi	3.3	2.4
TUREM	4.0	4.7
Yurtiçi	2.4	4.7
Yurtdışı	0.8	4.1

* Turizmle ilgili hiçbir eğitimi olmayan

** Üniversite düzeyinde mesleki eğitimi olan

Yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde nitelikli personelin sayılarının yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu durum personelin verimliliğine yansımaktadır. Nitelikli personelin istihdamının kolaylaştırılması ve cazip hale getirilmesi kanuni düzenlemelerle kolayca sağlanabilir. Örneğin; eczacılık diploması olmayan nasıl ki eczane açamıyorsa, konaklama işletmelerinin tür ve sınıfına göre belli sayıda turizm işletmeciliği formasyonu olan kişilerin istihdamı sağlanmalıdır. Bu aşama konaklama işletmelerinde nitelikli personelin artmasına ve personel verimliliğine önemli katkıda bulunacaktır.

2. Personel Eğitimi ve Mesleki Formasyonda Standart

Sürekli gelişen ekonomik ve sosyal şartlar karşısında işletmelerin, personel eğitimini aynı paralellikte sürdürmeleri gerekir. Bu gelişmeleri takip edemeyen işletmeler ve personel beklenen performansı gösteremeyeceği için verimsizleşir. Konaklama işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında gerek işletmenin, gerekse personelin yararları bulunmaktadır. Personel eğitiminin işletmeye sağlayacağı faydaları şöyle sıralayabiliriz⁵⁷ :

⁵⁷ OLALI, KORZAY; a.g.e.,s.417.

Öğrenme süratinde artış, performans kalitesinde gelişme, kırılma ve bozulmalarda azalma, kaza sırasında düşme, personel devir hızında yavaşlama, personel devamsızlığının azalması, üreyim verimliliğinde artış.

Personel eğitiminin personelin kendisine sağladığı fayda ise; kazanç gücünün artması, işinde ilerlemesinin kolaylaşması, kendine güveninin artması ve ekonomik özgürlüğüne kavuşmasıdır. Eğitim alan personelin morali yüksek, kendinden emin ve rahat olur. Bu faktörler kişiyi verimli olma bilinci ile donatır. Eğitim yardımı ile kişiler çevrelerinde olup biteni daha rahat kavrayıp, yorumlama yeteneğine sahip olurlar.

Eğitim; sosyo-ekonomik değişiklikleri düzenlemek, bireysel ve toplumsal kalkınmayı sağlamak amacıyla çeşitli yaş grupları ve sosyal gruplarda bilgi, davranış ve yeteneklerin geliştirilmesi için girişilmiş bir dizi faaliyetlerdir⁵⁸.

Eğitim kavramı ile ilgili yapılan tanımların üç ortak yönü vardır: Birincisi; bireyin yeteneklerini geliştirmesi gerektiği düşüncesidir. İkincisi; bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yolu ile oluşturacağıdır. Üçüncüsü; eğitimin bir süreç olduğudur. Bireyin eğitilebilmesi ve amaca ulaşılabilmesi için şu koşulların yerine getirilmesi gerekir⁵⁹:

- Eğitilecek bireyin istekli olması, ilgi duyması, benimsemesi ve algılaması gerekir.
- Eğitilecek bireyin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin elverişli olması, eğitim için yer zaman ve araç bakımından uygun ortamın sağlanması gerekir.
- Bireyin davranışlarını değiştirebilmesi için,gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırılması gerekir.

Konaklama işletmelerinde işgücünün ağırlıklı olması, personel eğitimine yapılan yatırımın haklı bir sebebidir. Eğitim alan personel kendisini mesleğine hazırlar ve mesleği ile ilgili gelişmeleri yakından takip eder. Hiç kuşkusuz, insanın insana hizmet etmesi başta kolay olmayan bir iştir. Dinlenmek için gelen kişilere gerekli hizmeti sunmak, onların sosyal ve psikolojik durumlarını bilerek hareket etmek mesleki eğitim gerektirir. Personel

⁵⁸ Mahmut ADEM; **Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri**, M.P.M. Yayınları, No:124, Ankara,1973, s.41.

⁵⁹ Haydar TAYMAZ;" Eğiticilerin Eğitimi",**Turizm Eğitimi Konferansı**, 9-11 Aralık 1992, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü,s.447.

eğitimi konusu incelenirken, bu konuyu aşamalar halinde incelemek yararlı olacaktır. Personel eğitimi denilince akla ilk gelen genellikle alt kademedekilerin eğitimi olmaktadır. Oysa ki bu ekip işinde başarılar birbirini etkiler. Eğitime alt kademedekilerin ihtiyaçı olduğu kadar, yöneticilerin de ihtiyaçı vardır. Zira değişen insan ihtiyaçları beraberinde hızlı ve kaliteli yaşam arzusunu getirmektedir.

a. Yönetici Eğitimi

Ülkemizde hızla artan konaklama işletmelerinin nitelikli yönetici talebinin yeterli olarak karşılandığı söylenemez. Yöneticiler personelin verimliliğinde önemli paya sahiptir. Personelin eğitiminden ve mesleki formasyonun gerekliliğinden söz ederken, yöneticilerin eğitimi de ele alınması gereken konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin ihtiyaçını karşılamak amacı ile sürekli olarak yöneticilerin yetiştirilmesi ve çeşitli nedenlerden ayrılanların yerine yönetici bulunması gerekir.

Bu nedenle yönetim biliminde " yöneticilerin yetiştirilmesi" konusu, planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetlemeden sonra altıncı bir işlev olarak ele alınması düşüncesi güç kazanmaktadır⁶⁰.

Yöneticilik doğuştan gelen birtakım yeteneklere bağlı olsa da bunu eğitimle desteklemek zorunluluğu vardır. Öğretim sadece bilmek değildir. Bilmek aslında nedenleri bilmektir. Nasılı bilmek bir sanattır, niçini bilmek bilimdir. Nasılı bilen ona daima hükmedecektir⁶¹. İşletmede yönetici Nasılı ve niçini bilerek sorunların üzerine daha objektif gider, zaman tasarrufu sağlar ve personelde istediği verimi elde eder.

İşletmede yöneticinin yetişmesini gerektiren nedenlerden bir kısmını şöyle sıralayabiliriz⁶² :

Verimliliği planlanan düzeyde sağlamak. Ast üst bireyler ve kümeler arasındaki çatışmayı önlemek, iş görenlerin örgüte uyumunu sağlamak. Örgütün toplumsal yapısı içinde oluşan kümelenmelerin örgüte yararlı olabilecek yönde gelişmelerini sağlamak. Personelin yönetsel yetkilerini artırarak yönetime katılmalarını sağlamak ve personelin iş

⁶⁰ Sinan ARTAN; "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinimi ve Yönetici Geliştirme Sorunu", *Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi*, C:13, S:2, Haziran 1977, s.87.

⁶¹ Kemal TOSUN; *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, 6. Baskı, İstanbul 1992, s.424.

⁶² İbrahim Ethem BAŞARAN; *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1982, s.118.

uyumunu sağlamaktır. Personele görevlerinde yeterli olmaları ve kendilerini geliştirmeleri için eğitim imkanları hazırlamak. Örgütün güç kaybını önleme, sürekli gelişimini sağlama, daha nitelikli mal ve hizmet üretimi için üstün teknolojinin aranmasıdır.

İşletmelerde yönetici geliştirilmesinin başlıca amaçlarına şunlar da eklenebilir⁶³ :

İşletmelerde artan yönetici ihtiyacının karşılanması, yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki işlerinde başarılı olabilmeleridir. Konaklama işletmelerinde yönetici eğitimi programlarını planlarken, yönetici eğitiminin ne olduğu hangi basamaktaki yöneticilerin ne tür eğitime ihtiyaç duyduğuna karar verilmelidir.

Bu plan geliştirilip uygulandıktan sonra yönetici programlarının gelişimi için şu çözümler önerilir⁶⁴ : Programlar daha formal bir duruma getirilmeli ve spesifik olmalıdır. Formellik derecesi azalırken, daha bireysel olmalıdır. Yönetimin daha fazla zaman ve ilgi göstermesinin sağlanması, grup gelişimi yerine bireysel gelişim vurgulanmalıdır.

Kuşkusuz yüksekokullarda yapılan eğitim insan eğitiminin ancak bir kısmını sağlayabilir. Etkin bir yöneticinin geliştirilmesi ise, tüm yaşantısı boyunca sürecektir⁶⁵ . Okuldaki eğitimin üzerine kurulan hizmetiçi eğitim somut örnekler verilmek suretiyle yöneticilerin ve personelin mesleki bilgisini ve adaptasyonunu hızlandıracaktır. Hizmetiçi eğitim, turizm eğitimi almış kişiler için de alınması gereken bir formasyondur. Yeniliklerin sektörle birlikte yaşıyor olması, hizmetiçi eğitim ve adaptasyonu ön plana çıkarmaktadır.

3. Hizmetiçi Eğitim ve Adaptasyonda Standart

a. Tanımı

Eğitim, bireyin daha çok kendini bulması, kavraması ve başarıya yeteneklerini gösterme amacı ile uygulanır. Yetişme ya da gelişme yeni işe alınanların ya da eski işgörenlerin performanslarını yükseltmeleri, değişen koşullara uyabilmesini sağlamak

⁶³ ARTAN; a.g.m., s.88.

⁶⁴ Meral KORZAY; "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**,1989/1,s.115.

⁶⁵ ARTAN; a.g.m.,s.88.

amacıyla eğitilmelerini içerir⁶⁶. Konaklama işletmelerinde hizmetiçi eğitim şu şekilde tanımlanmaktadır:

Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir⁶⁷.

Hizmetiçi eğitim, personelin gelişme süreçlerini hızlandırmak, personeli yeni teknik ve becerilerle donatmak, onlara görevlerine ilişkin yeni görüş ve bakış açıları kazandırmaktır⁶⁸. Hizmetiçi eğitim, bir hizmette çalışan bireyin kendi beceri, bilgi ve davranışı arasındaki farkın giderilmesi için yapılan planlı programlı ve örgütlü bir eğitim çalışmasıdır⁶⁹. Yapılan tanımlardan hizmet içi eğitimin gelişen teknoloji karşısında ve profesyonelleşmenin hızla geliştiği günümüzde personelin bu tempoya ayak uydurabilmesi ve verimli çalışma sergilemesi hizmetiçi eğitim ile sağlanabilir. Hizmetiçi eğitime katılacak personelin gerçekleştirdikleri işlerdeki verimliliklerini ölçmede kullanacağı yöntemi bilmelidir. Kullanılacak verimlilik ölçme yöntemi ile işletmenin her departmanındaki her iş ve işgören değerlendirilmelidir. Bu şekilde hizmetiçi eğitim programlarına alınacak personel belirlenecektir⁷⁰.

İşletmede personelden beklenen performans ile gözlenen performans arasında fark olması hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirir. İşletmelerde hizmet içi eğitimin gerekli olduğu belirtiler kısaca şunlardır⁷¹:

Hizmetin nitelik ve niceliğinin düşmesi

Çalışanların arasındaki uyumsuzluğun artması

Müşteri şikayetlerinin sıklaşması

Yüksek düzeyde devamsızlık

⁶⁶ Oktay ALPUGAN, M.Hulusi DEMİR, Mete OKTAN, Nurel ÜNER; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., Yay.No:393, İstanbul, 1993, s.448.

⁶⁷ TAYMAZ; a.g.e.; s.448.

⁶⁸ Fermani MAVİŞ, Sabah KOZAK; "Hizmetiçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, s.417.

⁶⁹ İler AKAT; **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, Dağıtım, İzmir, 1984, s.374.

⁷⁰ Serdar TETİK; "İşletmelerde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulama", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, s.146.

⁷¹ MAVİŞ, KOZAK; a.g.m., s.418.

Personel devir hızının artması,

Yukarıda sayılan nedenler çalışanların iş doyumlarının yeterli olmadığından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar arasındaki gerekli uyum ve güven, işletmenin amaçları ve alışanların amaçlarının uyumu, işletme içerisinde sorunları çözümüleme imkanına sahip personelin performansı hizmet içi eğitim ile sağlanabilir.

b. Hizmetiçi Eğitim Türleri

Personel eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlara ulaşmak üzere hazırlanan kurum içi ve kurum dışı, işbaşı ve işdışı hizmet içi eğitim programları uygulama evrelerine ve genel amaçlara göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁷².

Oryantasyon Eğitimi: Kuruma yeni gelen personelin, kurumun amaç ve politikasının yapısını kendi görev yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitim programlarına giriş, ön, tanıtım, alıştırma, hazırlayıcı, eşik, yönlendirme, eğitimi adlarından biri verilebilir.

Temel Eğitim: İşe başlayacak personele işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Hazırlık uyarlama, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilen eğitim programlarıdır. Birçok işletmede temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanır. Böylece hem kurumu ve işi tanımak, hem de istenilen yeterlilik kazandırılır.

Geliştirme Eğitimi: İşletmede çalışmakta olan personelin kendi alanıyla ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimidir. Bu eğitim personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını arttırmak, duyarlık kazandırmak için gerçekleştirilir. Bu programlar tekrarlama, tazeleme, yeniden eğitim gibi isimler alır.

Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevin gerektirdiği yetenekleri kazanması için uygulanan programdır. Personelin kurumunda görev değiştirmesi gerekliliği, kadrolama, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden

⁷² TAYMAZ; a.g.m., s.448.

kaynaklanabilir. Kadro ünvanının yükseltilmesini sağlamayı amaçlayan iş ve görev alanını değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar ihtisas ve mesleki eğitim niteliğindedir.

Yükselme Eğitimi: İşletmedeki kadrolama ve personelin yükselme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programdır. Gelecekteki personel İhtiyacına karşılamayı amaç edindiğinden program hazırlanırken personelin yetiştirileceği alan ve kademenin gerektirdiği yenilikler esas alınır. Bu tür programlara personelin yetiştirildiği alan düzeyini tanımlayan ilk, orta, üst kademe yöneticileri, şefler veya müdürler eğitimi gibi isimler verilir.

Özel Alan Eğitimi: Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. Kurum içinde özel ihtisas kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacıyla hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından yürütülen personelin katılması sağlanan yurt içinde veya yurt dışında yapılan hizmet içi eğitimin tümüdür. İlk yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar, yabancı dil birer örnektir.

c. Hizmetiçi Eğitimin Etkinliği

Yukarıda sayılan hizmetiçi eğitim etkinliğinin sağlanması okulda temel mesleki bilgileri aldıktan sonra etkili olmaktadır. Temel mesleki bilgiyi almayan personel işletmede iş kaybına sebep olur. Hazırlanan programın etkili olabilmesi; işbaşında ve kısa sürede, bilimsel yöntemlerle uzmanlar tarafından verilmesi gerekir. "Örenmenin temeli ihtiyaçtır" gerçeğinden yola çıkarak bu tür çalışmaların hem yönetici hem de personel tarafından istenilmesi ve kabul edilmesi gerekir. Konaklama işletmeleri hizmet içi eğitimi sağlaması sonucunda; personelde işe adaptasyon sağlanır, misafirlere içtenlikle hizmet sunulur, servis kalitesi artar. İşletmeye kendilerini kabullendirdiklerini inanırlar. İşletmede değişen yeniliklere uyarak işgücü kaybını önleyerek verimli çalışma sergilerler.

Hizmetiçi eğitimin yararlarına şunları da ekleyebiliriz⁷³ :

Eğitim personeli hizmete yatkın kılar.

Eğitim personelin moralini yükseltir.

Eğitim işletmede insan ilişkilerini geliştirir.

Personeli üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlar.

Personel ile yöneticiler arasındaki anlaşma imkanını geliştirir.

⁷³ Mehmet ÖZDEMİR; "Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim ve Turban Modeli", *Anatolia Dergisi*, Yıl:4, s.1, 1993, s.31.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
PERSONEL VERİMLİLİĞİ

I. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

A. VERİMLİLİK KAVRAMI

Verimlilik genel bir tanımla üretim çıktısıyla bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdilerin oranıdır. Bu nedenle "verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etkin kullanımını"⁷⁴.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Sermaye} + \text{İşgücü} + \text{Hammadde} + \text{Malzeme} + \text{Diğer Giderler}}$$

Verimlilik, girdiler (input) ile çıktılar (output) arasındaki oran olduğuna göre girdi miktarındaki artışa paralel olarak çıktı miktarı da artıyorsa verimlilik seviyesi değişmemektedir. Üretim faaliyetlerinde emek, sermaye, toprak, malzeme, hammadde gibi girdilerin, en aza mal ve hizmet gibi çıktılarının en çoğa ulaştırılması durumunda artan bir verimlilikten sözedilebilir⁷⁵. Verimlilik kavramı temel kaidelere bağlı kalınarak değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Verimlilik, üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen üretim düzeyi veya daha kısa bir ifade ile fert başına meydana getirilen fayda olarak tanımlanmaktadır⁷⁶.

Verimlilik başka bir tanımında, üretilmiş olan mal ve hizmetlerle bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılmış olan mal ve hizmetlerin oranlamasıdır. Başka bir ifade ile verimlilik aynı ürünü en az kaynakla elde etmek ya da aynı kaynakla daha fazla ürün sağlamaktır⁷⁷.

Tüm bu tanımlar ışığında işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri verimli çalışmalarına bağlı olduğu görülmektedir. Personelin verimliliği ise üretim unsurlarının

⁷⁴ Joseph PROKOPENKO; (Çev: Olcay BAYKAL, Nevda ATALAY, Erdemir FİDAN), **Verimlilik Yönetimi**, M.P.M. Yay., No: 476, Ankara, 1995, s.3.

⁷⁵ Mahmud ÖZDEMİR; "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay. 1991/2, s.70.

⁷⁶ Bülent KOBU; **Üretim Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:67, İstanbul, 1977, s.4.

⁷⁷ Fevzi OKUMUŞ; "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay., No: 1993/4, s.76.

başında gelir. Çünkü diğer üretim faktörlerini de hayata geçiren kullanıma uyarlayan insandır. Verimlilik kavramı içinde işgücü verimliliği üzerinde ağırlıklı durulur.

Verimlilik kavramı içinde insan gücü verimliliğinin örnek alınmasının ayrı bir nedeni; emeğin, üretimin evrensel bir faktörü olmasındandır⁷⁸.

Konaklama işletmelerini özelliği gözönüne alınırsa; işgücü ağırlıklı olan bu sektörde personelin verimliliği üzerinde önemle durulması gereği ortaya çıkar. Verimlilik insanla beraber yaşayan bir unsur olarak çok yönlü ele alınması gereken bir konudur. Yatırımlar çok mükemmel olabilir, teknolojiden en iyi şekilde yararlanılabilir. Tüm bunların sağlanması personelin verimli olarak çalışmasına yeterli sebep olmayabilir. Personelin bu düşünceyi benimseyip, hayata geçirme kararlılığında olması gerekir. Çalıştıkları işte verimli olmaya istekli olmaları, üretken olmaları ve bütün güçlerini işlerine vermeleriyle iş verimliliğini sağlayabilirler. Turistik işletmelerde işgücü verimliliğini ölçmek endüstriyel işletmelere göre daha zordur. Ancak imkansız değildir⁷⁹.

Örneğin; bir otel işletmesi için verimlilik hesabı yapılacak olursa: gerçekleştirilen geceleme sayısını toplam yatak kapasitesine oranlanması ile doluluk oranı, dolayısıyla yatak kapasitesinin verimliliğini bulmak gerekir. Bir otelde çalışanların verimliliğini hesaplayabilmek için şu şekilde bir oran kurulabilir:

$$\text{Turistik İşletmede İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Belli bir süre hizmet verilen müşteri sayısı}}{\text{Aynı süre içinde harcanan çalışma saati toplamı}}$$

Böyle bir oranlamaya gitmekle birlikte çalışanların iş tecrübesi, davranışları, bilgileri birbirlerinden farklı olacağı için somut sonuçlara ulaşmak güçleşmektedir.

Bununla birlikte işgücü verimliliği üç ana başlıkta saptanabilir⁸⁰.

$$1. \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Çalışan işçi sayısı}} = \text{İşçi başına üretim (Output per man)}$$

⁷⁸ Evren KAYA; *İmalat Sanayii Emek Göstergeleri*, M.P.M. Yay., No: 270, Ankara, 1982, s.4.

⁷⁹ Cemil BOYACI; "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma", *T. Kalkınma Bankası Turizm Yılığ*, Ankara, 1990, s.111.

⁸⁰ Özlem ATAY; *Otel İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İle Örgütsel Verimlilik ve Etkililik İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), H.Ü., Ankara, 1991, S.41.

$$2. \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Toplam çalışma saati}} = \text{Çalışma saati başına üretim (Output per man hour)}$$

$$3. \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Değişik kalitede işgücü giderlerinin üretim için harcadıkları çalışma saatinin ağırlıklı toplamı}}$$

Toplam işgücü verimliliği ölçümünde yine canlı işgücü ve birikmiş işgücü fatörleri kullanılır⁸¹. Toplam verimliliği ölçmede esas alınan işgücüne birikmiş işgücü, yalnızca üretim faktörlerinden biri olan üretimde kullanılan işgücüne canlı işgücü denir.

$$\text{Toplam işgücü verimliliği} = \frac{\text{Üretim}}{\text{Toplam işgücü (canlı ve birikmiş işgücü)}}$$

şeklinde ifade edilir. Konaklama işletmelerinde makina kullanımı ve otomasyona gidilmesinin sınırlı olması işgücünün önemini ortaya çıkarır. Çalışanların verimliliği ve etkinliği işletmeyi başarılı kılar. Verimlilik ve etkinlik kavramları ilişkisine bakarak "etkinlik" daha iyi açıklanacaktır.

1.Etkinlik ve Verimlilik

Etkinlik verimliliği de kapsayan daha geniş bir kavramdır. Bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi, büyüme, gelişme ve çevresindeki değişmelere intibak derecesini ifade eder⁸². Etkinlik uzun dönemde işletmenin karlılığını en iyi derecede gerçekleştirmesidir. Yine en genel tanımı ile etkinlik yapılan her işte verimli sonuç elde etmeye yarayan yöntemler⁸³, olarak tanımlanmaktadır.

⁸¹ Mustafa AYGÜN; **İşgücü Verimliliği Açısından İşçi Sağlığı ve İşgüvenliği Sorunları** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 9 Eylül Üni., İzmir,1990, s.15,

⁸² Nurullah GENÇ; **Zirveye Götüren Yol:Yönetim**,Timaş Yayınları, No:226, İstanbul, 1994,s.28.

⁸³ Bedri GÜRSOY;**Verimlilik Üzerine Düşünceler**, M.P.M. Yay. No:324, Ankara, 1985, s.42.

Etkinlik; personelin işteki niyetini, hedefe ulaşmayı amaçlayan davranışlarını ifade eder. Verimliliğin sağlanması etkinlikle başladığı için başta personelin iyi yönlendirilmesi gerekmektedir. Üretim girdileri içerisinde etkinliği olan tek girdi işgücü girdisidir. Etkinliğin bir fikir işi olduğu göz önüne alınır, diğer girdilerin etkin kullanılıp kullanılmadığı kontrol edilebilir. Etkinlik, verimliliği sürekli bir arayış haline getiren ona karşı sonu gelmez bir alışkanlık duyan insan davranışlarını anlatan moral, psikolojik, sosyolojik, fizyolojik, ekonomik ve felsefi yönleri olan bütünüyle insancıl bir kavramdır. Bu anlayış içerisinde verimliliğin insan zihniyetine yerleşmiş olması haline etkinlik diyebiliriz⁸⁴.

2. Verimlilik Ölçümü ve Kalite

Konaklama işletmelerinde personel verimliliğinin çıktıları fiziksel değerler olmadığı için, hizmet çıktısının niteliği önemlidir. Harcanan bir birimlik çalışma saatinde hizmet verilen müşteri sayısı verimliliğin sayısal değerini veriyor olarak kabul edilse bile; çalışmanın verimliliğini belirleyen ölçü, müşteri tatmini olarak görülmektedir. Buna örnek vermek gerekirse; bir garson 20 kişiye hizmet vermektedir. Aynı restoranda diğer bir garson ise, 12 kişiye hizmet vermektedir. Sayısal olarak 1.garson daha verimli görülmekte ise de eğer müşteri tatmini sağlanmış ve kaliteli hizmet verilmiş ise 2. garson daha verimli olarak algılanır.

Kalite faktörünü verimlilik kavramı dışında bırakmak, müşterinin servis sürecindeki rolü düşünülürse çok dar bir bakış açısı olacaktır. Bir işletme, girdileri sabit tutarak üretimi arttırabilir ve daha çok müşteriye hizmet verilebilir. Ancak üretimde veya müşteriyle etkileşimde yanlışlar yapılması ve böylelikle müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri tatminsizliğinin ortaya çıkması riski de artmış olur⁸⁵.

⁸⁴ GÜRİSOY; a.g.e.,s.43.

⁸⁵ Hüseyin ÖZGEN, Bahar TANER;" Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yay.,No: 1993/1, s.67.

En az girdi ile en çok çıktıyı sağlamak olan verimlilikte kalite faktörünü sürekli buldurmaya gerek vardır. İşletmede verimliliğin yükseltilmesi için birlikte kullanılan iki seçenek vardır⁸⁶ :

1. Eldeki girdi kalemleri veri alınarak (yani paydadaki değerler sabit kabul edilerek) en yüksek çıktı miktarına ulaşılması (maksimizasyon),

2. Belirli bir çıktı miktarı veri alınarak (yani paydaki değerler sabit kabul edilerek) en az girdi miktarı ile gerçekleştirilmesi (minimizasyon).

Her iki seçenek de incelendiğinde birincisinde ürünün fiziksel büyümesi hedeflenirken diğer seçenek de girdilerin azaltılması ve maliyetin düşürülmesi ön görülmektedir. Buradaki her iki ölçüm de verimliliğin içerisinde olmasına rağmen "kalite" yi belirleyememektedir. Oysaki üretim sürecinde kalitedeki ve üretim miktarı arasında sekiz tür ilişki bulunmaktadır⁸⁷ .

1. Üretim miktarı artarken kalitede artar.
2. Üretim miktarı artarken kalite aynı kalır.
3. Üretim miktarı aynı kalırken kalite de aynı kalır.
4. Üretim miktarı artarken kalite düşer.
5. Üretim miktarı azalırken kalite artar.
6. Üretim miktarı aynı kalırken kalite düşer.
7. Üretim miktarı azalırken kalite aynı kalır.
8. Üretim miktarı azalırken kalite düşer.

Birinci, ikinci ve üçüncü durumda verimliliğin arttığı altı, yedi sekizinci durumda verimliliğin azaldığı açıktır. fakat dördüncü ve beşinci durumda verimliliğin artıp artmadığı açık değildir. Verimlilik ve kalite arasındaki ilişki şöyle formüle edilebilir:

Üretim Maliyeti = $\frac{\text{Toplam etkili girdi miktarı (parasal olarak)}}{\text{Kalite düzeyini tatmin eden ürünlerin toplam miktarı}}$

⁸⁶ Abdullah CAN; Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, M.P.M.Yay.,No:442, Ankara, 1991, s.19.

⁸⁷ PROKOPENKO; a.g.e., s.226.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda kalitenin, verimliliği de içine alan bir kavram olduğu ve kalitenin sağlanması verimliliği olumlu etkilediği görülmektedir. Kalite ve verimlilik birbirini tamamlayan kavramlardır. Zaten hizmetin kalitesinin olmadığı bir işletmede personelin verimliliğinden de söz etmek zordur. Hizmet kalitesindeki artışlar personelin verimliliğine yansımaktadır.

Restoran örneğinde de verdiğimiz gibi verimlilik, tatmin edilmiş çıktı sayısını gösterir. Amerikan verimlilik merkezi tarafından hazırlanan bir raporda verimlilik ile kalite arasındaki fark şu şekilde belirtilir⁸⁸ : Kalite çalışmalarının yapılması durumunda verimlilik iyi bir şekilde artabilir. Herhangi bir süreçte yer alan bir sonraki kişi ihtiyacını karşılayan ürünü yada hizmeti onun kalitesinde gelişme meydana geldiği oranda istekle alır. Bu düşünce bir üretim sürecinde gerçekleştirildiğinde, o süreçteki kusurlu ürün sayısında bir düşüş görülecek ve dolayısıyla kusurlu ürün maliyeti azalacaktır. Genel olarak bu düşüncedeki varsayım, insanlar daha iyisini yapmak ister ve daha iyisini yaptıkça olurlar. Kişilere katılım fırsatı verilirse kişiler bu şekilde motive edilmiş olurlar. Ancak bunun için kendilerine yeterli bir eğitim verilmesi ve hedeflere ulaşılması için yeterli araçların sağlanması gerekir.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesiyle personel verimliliği arasında sıkı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Verimlilik ve kalite birbirini bütünleyen kavramlar olarak kabul edilmektedirler. Hizmet kalitesinin artırılması ve verimliliğin sağlanması çok yönlü bir işlev ve birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden en önemli görülen ve temel teşkil edenler açıklanmaya çalışılacaktır. Bunlar hareket ve zaman etüdü, çalışma koşullarının fiziksel ve sosyal etüdü, yönetim ve turizm eğitimi olacaktır.

B. İŞ ETÜDÜ

Emek yoğun işletmelerde personel verimliliği belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Verimlilikle doğrudan ilişkisi olan iş etüdü tekniğinin tanımı şöyle yapılmaktadır: Gelişme olanağı yaratabilmek amacı ile belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkinlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgisel olarak araştırmaya yönelik ve

⁸⁸ Işıl Menteş PEKDEMİR; *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, Beta Yay., İstanbul, 1992, s.23.

insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup, özellikle metod (hareket) etüdü ve zaman etüdü (iş ölçümü) için kullanılan bir terimdir⁸⁹.

İş etüdü verimlilikle ilgili olarak daha çok hizmet sunmayı ve sunduğu bu hizmeti en az kaynak harcayarak gerçekleştirmeyi hedefleyen bir tekniktir.

Bununla birlikte insanların çalışmasını incelemek ve verimi etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki grup tekniğin; hareket ve zaman etüdünün bileşimidir. Normalde iş etüdü çok az sermaye yatırımı ile veya hiç sermayeye yatırım yapmaksızın sınırlı kaynakların elde edilebilecek çıktı miktarını arttırmaya yönelebilecek çalışmalar için kullanılır⁹⁰.

İş etüdü var olan durumla olması gereken durumu karşılaştırarak mevcut durumun nasıl geliştirilmesi gerektiği üzerinde durur. Bunun için de şu prosedürü takip eder⁹¹:

- Etüd edilecek işin veya sürecin seçimi,
- Veri toplarken her şeyin doğrudan gözlem yolu ile kaydedilmesi,
- Kaydedilen durumun incelenerek amacın, yerin etkili biçimde işi yapan kişiyi veya araçları tartışır.
- Bütün koşullar göz önüne alınarak en ekonomik yöntemin saptanması,
- Kullanılmakta olan yöntemdeki gerçek iş miktarının ölçülmesi ve bu işin yapılabilmesi için "standart zaman" belirlenmesi,
- Yani yöntemin ve bu yöntem için gerekli zamanın belirlenmesi,
- Yeni yöntem ve kabul edilmiş standart uygulama olarak düzenlenmesi,
- Yeni standart uygulamanın uygun kontrol yöntemleriyle sürdürülmesi,

Yapılan bu sistematik çalışmayla iş etüdü başarı sağlar. Zira; sorunların incelenmesi ve önerilerin ortaya atılması sistemine dayanır. Bu etüdü yapacak kişinin ustabaşı veya

⁸⁹ George KANAWATY; *İş Etüdü* (Çev: Zühal AKAL), M.P.M./ILO Yay., No: 29, Ankara, 1991, s.31.

⁹⁰ PROKOPENKO; a.g.e., s.149.

⁹¹ PROKOPENKO; a.g.e., s.150.

yönetici olmaması uygun görülmektedir. Aynı bir profesyonellik gerektiren bu işi iş etüdü uzmanının yürütmesi daha iyi sonuçlar verecektir.

İşletmede verimliliğin artırılması amacıyla yöneticilerin uyguladıkları en önemli tedbir olarak iş etüdünün yararları şöyle sıralanabilir⁹²: İş etüdü ile tesisler ve donanım araçları için çok az harcama yaparak işletmenin verimliliği artabilir. İş etüdü ile her işin en kısa zamanda nasıl yapılacağı bulunur. Üretim standartlara bağlanır. Maliyetlerin düşürülmesi gerçekleştirilir. İş etüdü yardımı ile, işyeri ürüne en uygun olacak bir biçimde düzenlenir. Böylece işyerinde gereksiz hareketler azaltılır. İşgücünün en verimli biçimde kullanılması sağlanır ve yorgunluk en aza iner. Üretim ve hizmet sorunlarını doğuran faktörlerin neler olduğu ve bunların çözümleri araştırılarak yöneticilerin dikkati çekilir. İş etüdü iyi bir yöneticinin yerini tutabilen araç değildir. İş etüdünün verimliliği arttırması beklenirken; yönetimle personel arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve güvenin oluşturulması gerekir.

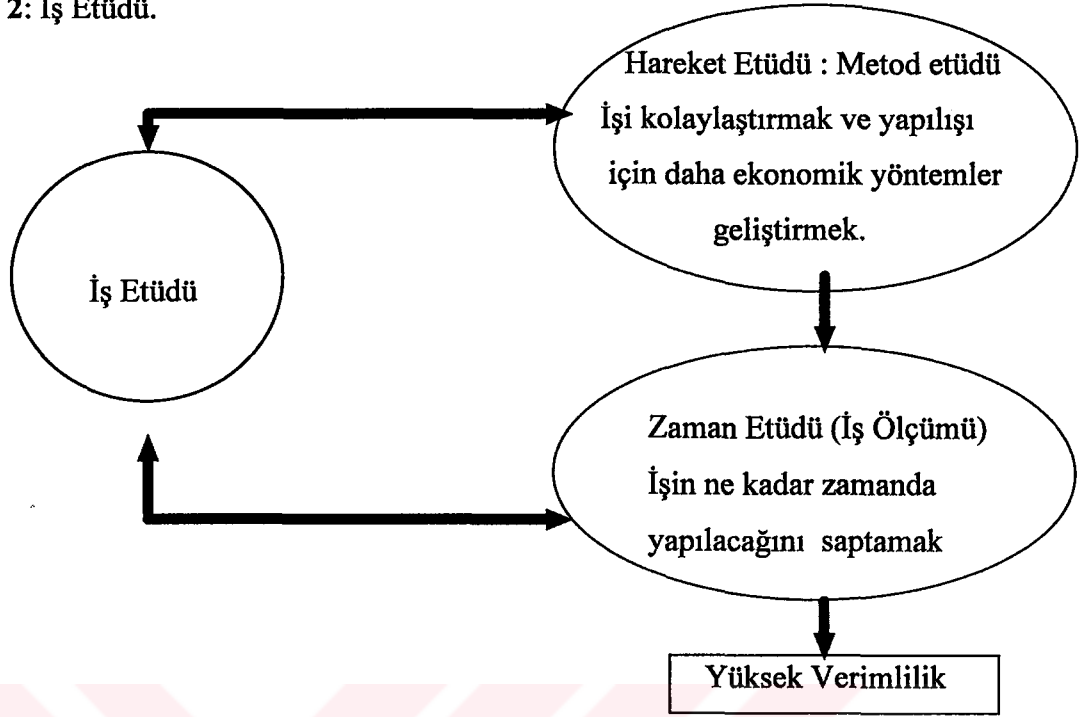
İş etüdü ekonomik işletme yönetiminin bir parçasıdır. Belli bir üretimde ve belli bir hizmet programının yerine getirilmesinde zorunlu iş akışlarının planlanması, yönetimi, kontrolü ve bunların ne kadar sürede yapıldığının bilinmesini şart koşar. Bu sürelerin belirlenmesi ise eğer akışlar bilinçli olarak düzenlenmiş, çalışan insanın bu akışları büyük bir zorlama olmaksızın yürütebilmesi için gereken önlemler alınmışsa anlam kazanır⁹³.

Personelin verimliliğini etkileyen iş etüdü tekniği hareket etüdü (metod etüdü) ve zaman etüdü (iş ölçümü tekniğini) kapsamaktadır. Belirtilen iş etüdü tekniğini şematik olarak vermek daha açıklayıcı olacaktır.

⁹² Bülent A. HİMMETOĞLU; *İş Etüdü ve Metod Geliştirme*, Ege Üni. İ.İ.B.F., Karınca Matbaacılık, İzmir, s.4.

⁹³ Mehmet ÖZCAMUR; *İş Etüdü ve Planlaması*, Karadeniz Tek. Üni., Trabzon, 1988, s.2.

Şekil 2: İş Etüdü.



Kaynak : George KANAWATY; İş Etüdü (Çev: Z.AKAL), M.P.M. Yay. No:29, Ankara 1991,s.37.

Hareket ve zaman etüdü birbirleriyle çok ilişkilidir. Hareket etüdü işletmenin iş kapsamını azaltmak amacıyla ilgilidir. Zaman etüdü ise gereksiz hareketleri ortadan kaldırarak zaman tasarrufu sağlar. Bunların ayrı ayrı incelenmesi anlamlarını kolaylaştıracak ve uygulandığında personel verimliliğine katkısı daha da belirginleşecektir.

1. Hareket (Metod) Etüdü

Hareket (metod) etüdü daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir⁹⁴.

⁹⁴ KANAWATY; a.g.e., s.83.

Başka bir kaynak ise hareket etüdünü, gereksiz işlemlerden kurtulmak, gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek, uygun iş metodlarını standartlaştırmak amacı ile yapılan sistematik prosedür olarak tanımlamaktadır⁹⁵.

Hareket ve zaman etüdünü kapsayan iş etüdünün temel yöntemlerini ele almıştık. şimdi uygun aşamaları seçerek hareket etüdünün yöntemini inceleyelim. Bu aşamalar⁹⁶;

Etüdü yapılacak işin seçimi. Dolaysız gözlem yolu ile mevcut yöntem hakkında bütün ilgili olayların kaydedilmesi. Amaca en uygun tekniğin kullanılarak bu olayların eleştirilerek düzenli bir sıra içinde incelenmesi. Bütün koşulları göz önüne alarak en ekonomik yöntemlerin seçilmesi, geliştirilmesi. Yeni yöntemin her zaman belirlenebilmesi için tanımlanması. Yeni yöntemin standart bir uygulama olacak şekilde yerleştirilmesi. Bu standart uygulamanın düzenli denetimlerle sürdürülmesi.

Konaklama işletmecileri için hareket etüdü çalışanları, kullanılan araç ve gereçleri, malzemenin üretilip ve hizmetin sunulduğu alanda yapılan bütün hareketlerden verilen hizmetin kalitesini düşürmeden en üst düzeyde faydalanmayı amaçlar.

Hareket etüdü işgücünün yoğun olduğu bu tür hizmet işletmelerinin her bölümünde uygulanabilir. Otellerde hareket etüdü tekniklerinin kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir⁹⁷: Yemek fiyatlarının belirlenmesinde, yemeklerin hazırlanmasında, yemek servisinde, önbüro kayıtlarının tutulmasında, çamaşırhanede sağlıklı iş akışının sağlanmasında, tehlikeli iş alanlarının ortadan kaldırılmasında, rezervasyon işlemlerinin hazırlanmasında, önbüro formlarının basitleştirilmesinde, oda planlarının iş akımını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesinde, mutfak alanlarının düzenlenmesinde, ön büro ve kat hizmetleri bilgi akışının kolaylaştırılmasında, personel kayıtlarının sağlıklı tutulmasında vb. gibi.

⁹⁵ Şan ÖZALP;" Hareket ve Zaman Etüdü",Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi,C:13, Eskişehir, 1977, s.2.

⁹⁶ KANAWATY; a.g.e., s.84.

⁹⁷ Meryem AKOĞLAN;Verimlilik Aracı Olarak Hareket Etüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), H.Ü. Ankara, 1991, s.2.

Hareket etüdünün başarılı olabilmesi özellikle hareket analizinin yapılmış olmasını gerektirir. Hareket analizi ise; tek bir insan yada bir ekip tarafından kullanılan bir makina ve iş yerine ayrıntılı bir gelişme etüdüne tabi tutma tekniğidir⁹⁸.

2. Zaman Etüdü

Zaman etüdü, belirli koşullar altında yapılan bir işin öğelerinin zamanını ve derecesini kaydederek ve bu yolla toplam verileri çözümleyerek o işin tanımlanan bir çalışma hızında yapılabilmesi için gereken zamanı saptamakta kullanılan bir ölçme tekniğidir⁹⁹. Bu teknik kullanılarak iş zamanından tasarruf sağlanır. Zaman etüdüyle iş ölçümleri yapılır. İş ölçümü ile belirlenen bir işi normal bir işçinin ne kadar zaman harcayarak yaptığı meydana çıkarılır ve standartlar belirlenir. İş ölçüm tekniği hareket etüdünden sonra kullanılan bir tekniktir. İşlemlerin yapılışı sırasında gereksiz hareketleri etüd ederek işgücü ve zaman kaybının önlenmesi amacıyla uygulanan bir teknik olarak kabul edilmektedir.

Aynı zamanda işin yapılması için standartların saptanmasında kullanılır. Böylece eğer sonradan herhangi bir etken olmaya süre ortaya çıkarsa standart zamana ek bir fazla süre olarak görülecek ve sonuç olarak da yönetimin dikkati bu konuya çekilecektir¹⁰⁰.

Bunun sonucunda iş ölçümü şu konularda yarar sağlar¹⁰¹: Alternatif yöntemlerin etkinliğinin karşılaştırılması, ekip üyelerinin iş yükünün dengelenmesi, bir kişinin çalıştırabileceği veya izleyebileceği makina sayısının belirlenmesi. Belirlenmiş zaman standartları sayesinde üretim planlama ve programlanmasına temel oluşturacak bilgilerin saptanması, işgücü performansı için standartların belirlenmesi. Ücret maliyetlerinin kontrolü ve standart maliyetlerde karlılık sağlanabilmesi için gerekli bilgilerin derlenmesi. Tekliflerin satış fiyatlarının ve teslim taahhütlerinin belirlenmesinde temel oluşturacak bilgilerin oluşturulması sağlanması. Hizmeti alan kişilerin zamanını sınırlı olduğu konaklama işletmelerinde, işlemlerin planlanmamasında ve yürütülmesinde iş ölçümü tekniği personele yardımcı olur.

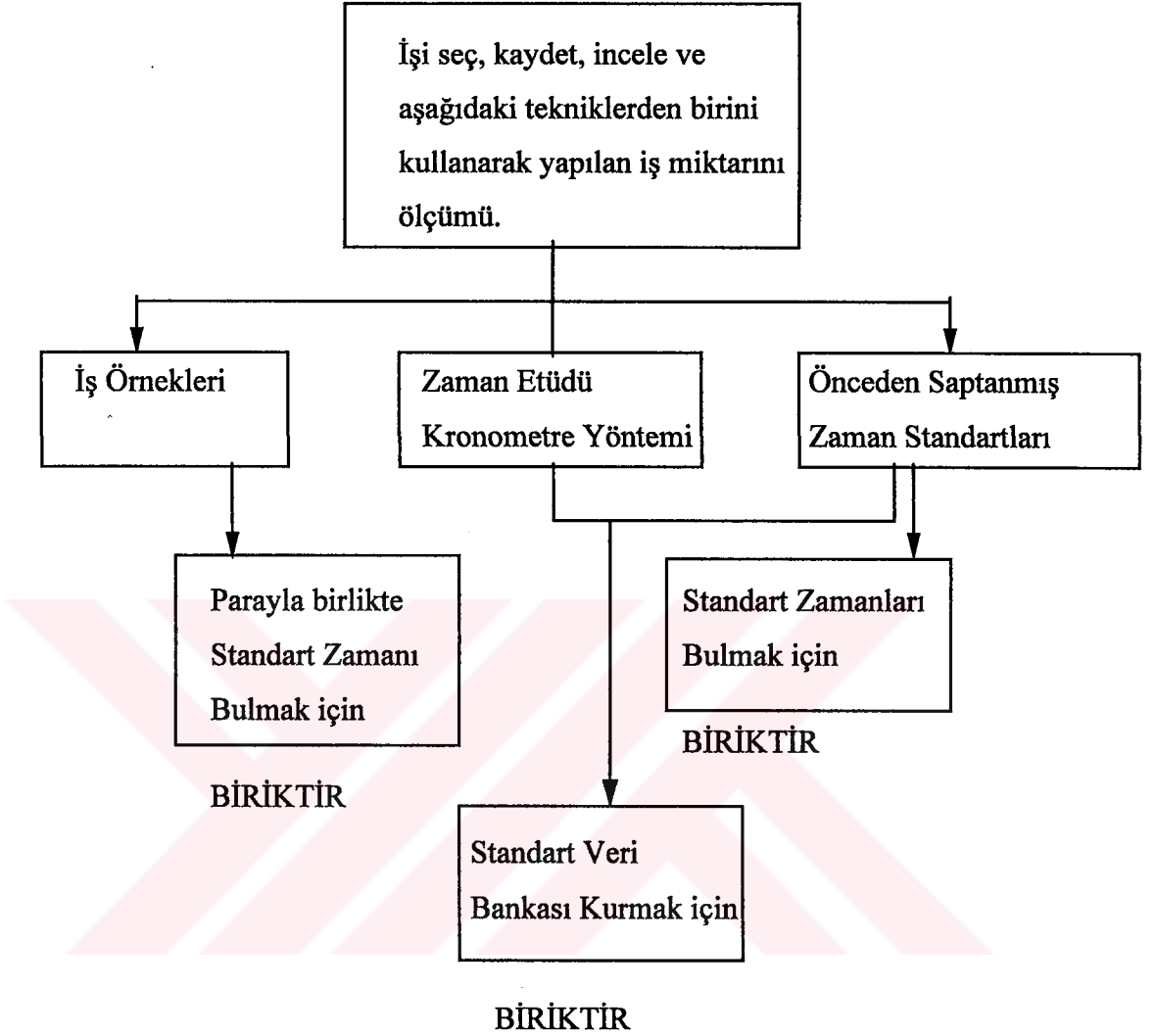
⁹⁸ M.P.M. Endüstri Şb., İşletme İdaresi, M.P.M. Yay. No: 43, Ankara, 1969, s.130.

⁹⁹ KANAWATY; a.g.e., s.219.

¹⁰⁰ KANAWATY; a.g.e., s.200.

¹⁰¹ PROKOPENKO; a.g.e., s.155.

Şekil 3: İş Ölçümü.



Kaynak: KANAWATY; İş Etüdü, M.P.M. Yay. No: 29, s.205

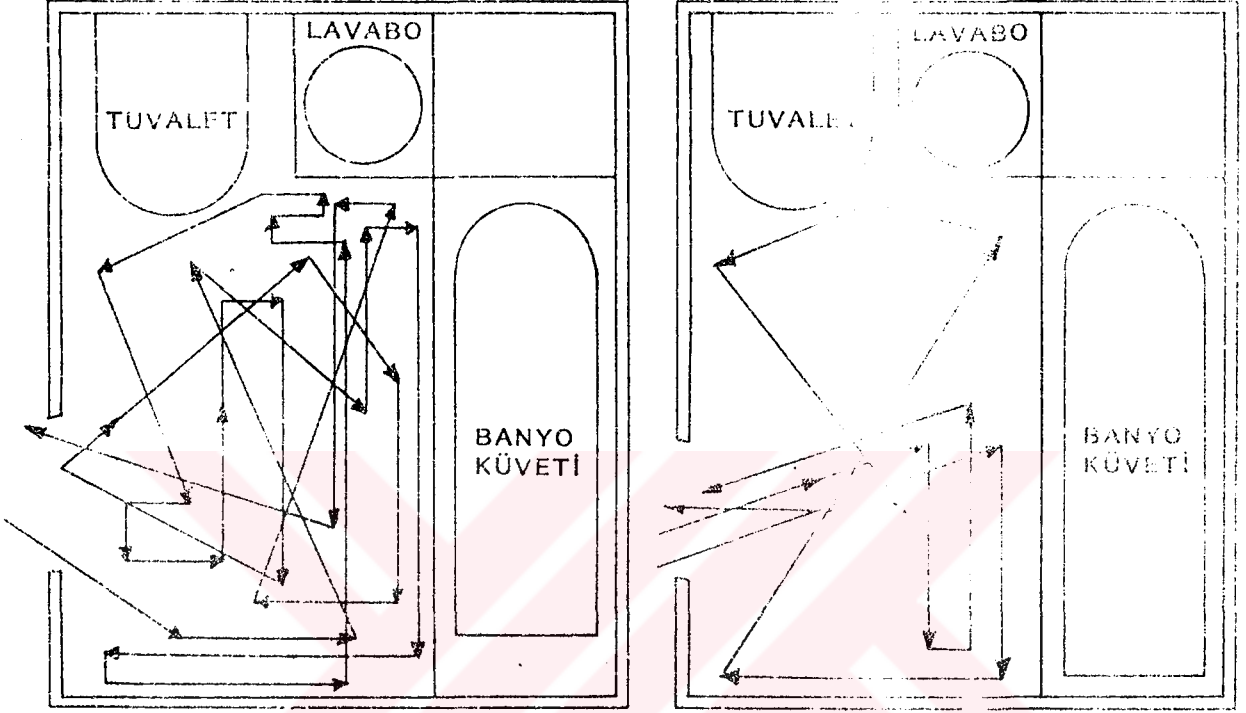
En önemli iş ölçüm teknikleri şunlardır:

- İş örnekleme
- Kronometre ile zaman zaman etüdü
- Önceden belirlenmiş zaman standartları
- Standart veriler.

Şekil 4: Banyo Temizliği Ölçümü.

Hareket ve Zaman Etüdünden
Önceki Banyo Temizliği

Hareket ve Zaman Etüdünden
Sonra Banyo Temizliği



Kaynak : Maviş, Otel Yönetimi ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Eskişehir, 1985, s.39.

Taylor ve Gilbert tarafından geliştirilen hareket ve zaman etüdü yönetimi Purdue Üniversitesi araştırmacıları tarafından Sharman otelinde bir oda temizliği konusunda gerçekleştirilmiştir¹⁰².

Şekilde açıklandığı gibi odanın bilinçsiz temizlenmesi 37.3 dakika bilinçli temizlenmesi 20.3 dakika olmaktadır. Hareket ve zaman etüdüyle her oda için 17 dakikalık

¹⁰² O. Kemal AĞAOĞLU; *Türkiyede Turizm Eğitimi ve Etkinliği*, M.P.M. Yay., No: 439, Ankara, 1991, s.34.

zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Bu işlem bütün odalar ve otel için düşünülürse, hareket ve zaman etüdünün personel verimliliğine katkısının çok önemli olduğu görülecektir.

Gerek hareket etüdünün gerekse zaman etüdünün başarıyla uygulanması yöneticilerle çalışanların iyi ilişkiler içerisinde oldukları sürelerde geçerlidir. İş etüdü tekniğinin uygulanmasında personelin haberdar edilmesi daha uygun olacaktır. Çalışmalarda tüm işgörenlerin hareket ve zaman etüdüne inanmaları gerekir. Yalnızca bu tekniğe inanmaları yeterli olmaz. İyi bir yönetim sistemi ile, personelin işinden tatmin olması sağlanabilir. İşinden tatmin olmayan personel konulan zaman standardına zorlansa bile, hizmet kalitesinin düşeceği endişesi yaşanır.

Otomasyonun sınırlı kaldığı konaklama işletmelerinde personelin daha az süreli, diğer bir deyişle sunabilecekleri en iyi hizmeti en kısa zamanda sunma çabası içerisinde olmaları gerekir. Eğer bu şartlar yetersiz ise, yönetim gerekli önlemleri almak durumundadır. Çalışanların verimliliği üzerinde diğer önemli bir faktör de çalışma alanlarının fiziksel ve sosyal etüdüdür. Hem fizyolojik hem de psikolojik olarak rahat çalışma ortamına sahip personel, hizmetinin kalitesini artırırken gereksiz zaman ve hareketleri de ortadan kaldırır.

İnsanın insana hizmet ettiği bir sektör olan turizm işletmelerinde rahat çalışma şartlarının sağlanmasıyla personelin iş yapma isteği artacaktır. Şu hiç bir zaman unutulmamalıdır ki, işinde mutlu olan personel bunu karşısındakine yansıtacaktır. Bu konuda etkin rol oynayan yönetim, personelin çalışma şartlarını en iyi şekilde düzenlemelidir. Bu bağlamda personelin çalışma temposunu etkileyen temel etkenlerden kısaca söz etmekte yarar görülmektedir.

C. ÇALIŞMA ALANINDA FİZİKSEL VE SOSYAL FAKTÖRLER

1. Fiziksel Faktörler

a. Termal Faktörler

Çalışma alanının havalandırılması, ısı, nem gibi faktörleri belirten bu faktörler personelin bedensel ve psikolojik olarak verimli çalışmasını etkiler. Konaklama işletmelerinin özellikle üretim ünitelerinde (mutfak, fırın, çamaşırhane) termal faktörler

personelin verimliliğini olumlu etkileyecek şekilde düzenlenmelidir. Bunlar temel olarak; hava sıcaklığı, nem, havalandırma.

Hava sıcaklığı: Çoğu kişiler için yaz aylarında 18-24 C , kış ayları için 22-27 C arasında rahat çalışma koşullarının sağlandığı saptanmıştır. Isı bu derecenin üzerine çıkarsa;

- Kan basıncı hızlanır, adale ağrıları başlar, kalp atışı hızlanır, yorgunluk ve dikkatsizlik görülür.

Nem: İşletmelerin yukarıda belirttiğimiz mutfak, çamaşırhane gibi bölümlerinde özellikle nem oranı çok yüksektir. İş yerinde normal nem oranı %40-%60 arasında olması gerekir. %60'ın üzerine çıkması durumunda vücut ısısı artar, terleme güçleşir. Bu durum hastalıklara ve soğuk algınlıklarına sebep olur.

Havalandırma: Çalışma alanlarındaki hava sıcaklığının ve nemin dengelenmesi için havalandırma sistemlerinin kurulmuş olması, hatta işletmenin kuruluşu aşamasında bu tasarımların gerçekleşmiş olması gerekir.

Bu bağlamda çalışma alanı, mümkün ise ya üstünde, binanın pencere yüzeyleri taban alanının %17' sinden aza olmayacak genişlikte tutulmalıdır. En düşük tavan yüksekliği 3 ' den az olmamalı, her kişiye 10 m³ 'lük hava değişimi düşecek şekilde plânlanmalıdır¹⁰³.

Havalandırma hava dolaşımı ile karıştırılmamalıdır. Birincisi, kirli havayı temiz hava ile değiştirir. İkincisi ise havayı yenilemeden sadece hareket ettirir. İş yeri havalandırması; ocakların, fırınların ve diğer makinaların oluşturduğu ısı ve nemi dağıtır. Çalışma alanında oluşan ağır kokuyu dağıtır. Temiz ve serin hava ihtiyacını karşılar. Havalandırma çalışanların yorulma sürelerini azaltır.

b. Aydınlatma

Hiç kuşkusuz çalışma alanlarının yeteri kadar aydınlatılması personel performansını ve verimliliğini arttıracaktır. İyi bir ışıklandırma çıktı (output) oranını % 10 ile % 20 oranında etkiler. Otel ve restoran işletmelerinde çeşitli iş gruplarına göre gerekli ışıklandırma değerleri saptanmıştır. İyi bir ışıklandırma ile gerekli aydınlatma sağlanmakta

¹⁰³ AKAOĞLAN; Ag.e., s.25.

ve keskin gölgeler ile yansımalar ortadan kaldırılabilmektedir. Işığın yansımaları engellemek için yansıtacak yüzeyler üzerindeki materyal değiştirilerek ışığı geçirmesi veya emmesi sağlanmalıdır. Kuramsal olarak donatımın %30 ile % 50' den fazlası ışık yansıtması gerekmektedir.

Çalışma alanlarının çevresindeki ünitelerin yansımaya yüzeyleri şöyledir ¹⁰⁴.

Üniteler	Yansımaya Oranları (%)
Tavanlar	80 - 85
Üst Duvar	50 -60
Aşağı Duvar	30 - 40
Yerler	20 - 30

Işıklandırmada, ışık çalışma alanlarına eşit şekilde yayılmalıdır. Farklı bölgelerin farklı ışıklandırılması gözleri yorması ve personelde fiziksel rahatsızlıklara sebep olmaktadır.

İyi ışıklandırma sağlanabilmesi için ¹⁰⁵:

Binalar tabii ışıktan azami yararlar sağlayacak şekilde planlanmalıdır.

Işıklandırma malzemesi tabii ve sunî ışığı en iyi birleştirecek şekilde seçilip yerleştirmelidir. Çalışma alanlarının içi en uygun renklerle boyanmalıdır. Sürekli bakım mümkün olduğu kadar kolay yapılabilmelidir.

Konaklama işletmelerinde müşteri kullanım alanlarının dışında kalan ve tabii ışıklandırılması genellikle zor olan mutfak ve çamaşırhane gibi alanların yeterli aydınlatılması personel sağlığı açısından önemlidir. Ayrıca iş kazalarının azaltılmasında da etkin bir faktördür.

¹⁰⁴ Hasan Zafer DOĞAN, Gülçin TANUR; "Turizm İşletmelerinde Personel Verimliliğinin Ölçülmesi ve Araştırma Yolları", Çukurova Ün./M.P.M. II. Ergonomi Kongresi, M.P.M. Yay. No:379, Ankara, 1989,s.181.

¹⁰⁵ M.P.M. Endüstri Şb.; a.g.e., s.105.

c. Renk Faktörü

Koyu renkli duvarlar ve malzemeler ışık şiddetini azaltır. İyi ışıklandırma duvarların açık ve canlı renklerle boyanması ile daha kolaylaşır. Çalışma alanlarının uygun renklendirmesi çalışanlarda dinlendirici etki yaparak morallerini yükseltir ve buna bağlı olarak verimliliğin artmasına yardımcı olur. Ayrıca tek renk kullanımı monotonluğu doğurur ve iş kazalarına sebebiyet verir.

Araştırmacılara göre renk faktörünün işletmelerce dikkate alınması sonucunda elde edilen gelişmeler tablo haline getirilmiştir ¹⁰⁶.

Kat hizmetlerinde gelişme	% 84
Güvenlikte artış	% 80
Görüş açısında gelişme	% 75
Gelişmiş personel morali	% 72
Daha iyi işletme imajı	% 67
Geliştirilmiş çalışma koşulları	%61
Verimlilik artışı	% 28

d. Gürültü

Gürültü istenmeyen düzeyde yüksek ses olarak tanımlanır. Birimi "decibel" dir. Yüksek ses (80 - 90 db.) insanları fizyolojik ve psikolojik yönden etkilediği bilinmektedir. İletişim zorlukları, baş ağrısı, iştahsızlık, bezginlik. Gürültünün ortadan kaldırılması veya en az seviyeye indirilmesi personel verimliliği açısından önemlidir. Yapılan araştırmalarda çeşitli alanlara göre kabul edilen standart ses düzeyleri (decibel) Tablo 2 'de belirtilmiştir ¹⁰⁷.

¹⁰⁶ DOĞAN, TANUR; a.g.m., s.181.

¹⁰⁷ DOĞAN, TANUR; a.g.m., s.182.

Tablo 2: Standart Ses Düzeyleri.

Alan Tipi	Ses Düzeyi / decibel
Hastane ve konferans salonları	30 - 35
Otel - Motel	35 -40
Ofisler	40 -45
Restoran	45 - 50

İş yerinde verimliliği bu denli etkileyen ses faktörünün kontrol altına alınması için;

Tüm teknik, mutfak materyal ve donanımının gerekli bakımının yapılması. Yağlanması gereken aksamın yağlanması, fazla ses çıkaran donatımın lastik veya yumuşak yüzeyler üzerine monte edilmesi gerekir. Konaklama işletmelerinde ses yalıtımının yapılması yapı ve donatım malzemelerinin buna göre seçilmesi gerekir.

2. Sosyal Faktörler

a. Çalışma Süresi

Turizmin ülkemizde sezonluk olması ile iş yükü yoğunluğu da mevsimsel olarak artar. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi kapsamında, çalışanların iş yükünün standartlara uygun ve hizmet kalitesini düşürmeyecek şekilde planlanması gerekir. Ülkemizde konaklama işletmelerinde haftalık çalışma sürelerinin standartların üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışma saatlerinin, dinlenme saatlerinin sürekli iş günlerinin belirlenmiş olması gerekir.

Buna ek olarak; personel, işin günün değişik saatlerine dağılışını dengeleyecek şekilde hazırlanmış bir çalışma programına işin yoğun olmadığı saatlerde temel kadro dışındaki personelin gönderilmesi ve tekrar iş yükünün artış gösterdiği saatlerde ek kadro başlatılması şeklinde çalıştırılabilir. Çalışma programındaki sürelerde personelin hem

fiziksel hem de psikolojik yorgunluğunu azaltacak şekilde planlanmalıdır. Yeterli uzunlukta dinlenme araları ile takviye edilen personelin veriminde iyileştirme sağlanabilir¹⁰⁸.

Yukarıda sayılan çalışma şartlarına rağmen personel verimliliğini etkileyen sebepler; çalışma süreleri, dinlenme tipi, personelin davranışlarındaki aksaklıklar, işyerlerinin temel sorunlarını oluşturmaktadır. Çalıştığı işyeri şartlarından ve çalışma süresinden tatmin olmayan personel sık sık iş yeri değiştirmektedir. O halde personel devir hızının yüksek olmasının nedeni nedir ve bu konuda neler yapılabilir?

b. Personel Devir Hızı

Konaklama işletmelerinde personel devir hızının yüksek olması, personelin işinden ve iş şartlarından memnun olmadığını göstermektedir. Personel devir hızı yüksek olan işletmelerde, verimliliğin düşük olduğu görülmektedir. Bir ekip çalışması olan hizmet sektörü kişilerin birbirlerini tanınması, işyeri özelliklerini öğrenmesi ve adaptasyonu belli bir süreyi kapsayacaktır. Konaklama sektörünün bu konuda yeteneği olan veya olmayan kişilere çalışma imkanı vermesi işten ayrılma oranını yükseltmektedir.

Özellikle sezonluk çalışan işletmeler de bu oran % 100' lere yaklaşmaktadır. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesi personelin eğitilmiş olmasıyla yakından ilgilidir¹⁰⁹.

Personel devrindeki bu istikrarsızlık hiç kuşkusuz hizmet kalitesini etkileyecektir. Bu konuda yetenekli ve uzman yöneticilerin konunun üzerine daha dikkatle eğilmeleri gereklidir. İnsanların işten beklentileri farklı olduğu göz önüne alınır; iş gücü devrindeki temel nedenler şöyle sıralanabilir.

Mevsimsellik:

Turizm hareketlerinin mevsimlik oluşu bu sektördeki personel politikasını da o yönde geliştirmiştir. İşletmeler (sezonluk olanlar) kilit personel haricindekileri sezon sonunda işten çıkarmaktadırlar. İşten ayrılan kişi tabii olarak kendine daha kalıcı ve istikrarlı bir iş aramaktadır. Aksi takdirde uzun süre işsiz kalmak durumundadır. Bir dahaki sezonda aynı yere devam etmek durumunda olsa bile çoğunlukla işyeri değiştirme söz konusudur.

¹⁰⁸ ÖZGEN, TANER; a.g.m., s.69.

¹⁰⁹ BOYACI; a.g.m., s.109.

İş Garantisinin Olmaması:

Sezonluk özelliği ile birlikte çalışanlara geçici gözü ile bakılmaktadır ve sosyal haklardan tam olarak yararlandırılmamaktadır. Sendikacılığın ülkemizde yerleşmediği göz önüne alınırsa, konaklama sektöründe çok daha yeni olduğu görülecektir. Çok az sayıdaki konaklama işletmesinde sendika varken, çok büyük bir kesimde böyle bir oluşumdan söz edilememektedir. İş verene karşı çalışanı koruyacak etkenlerin olmaması çalışanı yalnız bırakmaktadır. İş sürekliliğini hissedemeyen personelin, üretken ve verimli çalışması sınırlı kalmaktadır.

Uygun Olamayan Çalışma Şartları:

Ülkemizde çalışma sistemini oturtmuş birtakım büyük işletmelerin dışında çoğunluk uygun olmayan şartlarda hizmet vermektedir. Sektördeki uygulamalar göstermiştir ki; işletmeler personel giderlerinden kısmak kaydı ile karlılıklarını artırma yolunu tercih etmektedirler. Personelin sıhhi olmayan ve kapasitesinin çok üzerinde barınma yerleri (lojman adı altında) tahsis edilerek çalışma şartları sağlanmaktadır. Çalışanların hem fizyolojik hem psikolojik dinlenmeleri sağlanamadan, işlerinde başarılı olmaları beklenemez. Tüm şartları göz önüne alarak, işletmesi için personelin verimliliği düşünen yöneticilerle ülke turizmini düşünen devlet yetkilileri işbirliği ile bu sektörde çalışanları sosyal güvencelerle desteklemelidirler. Bu destek personelde güven ve cesaret oluşturarak işine bağlılığını artırır.

Ücretlerin Yetersiz Oluşu:

Yukarıda sayılan nedenler birbirlerini etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Mevsimlik oluşu iş garantisini ortadan kaldırırken, ücretlerin yetersiz olması da çalışanları daha iyi şartlarda iş bulmaya yöneltmektedir. Yaş ortalaması bu sektör için düşüktür. Daha ziyade gençlerin tercihi olarak ortaya çıkar. Araya askerlik ve evliliğin girmesi genellikle iş değiştirmeyi, sonuçta personel devrini hızlandırır. Ülkemizde yatak sayısının artışına paralel olarak elemanın yetişememesi nitelikli işgücü eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler ihtiyaçlarını gidermek için başka işletmelerden (transfer) etmektedirler. Bu durum personel devir hızını yükselten nedenlerden biri olarak görülmektedir.

Bir turistik işletmede iş gören devir hızının yüksek oranda olması, yapılan işlerdeki verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Şöyle ki ¹¹⁰ :

İşletmede işçilik giderleri artar. Çünkü her personelin bir maliyeti vardır. İşletmede iş kazaları çoğalır. Yeni personelin işletmeye kazandırılması birtakım masrafları gerektirir. Örneğin ilan, görüşme giderleri vs. İşletmeye yeni giren kimsenin hemen çalışma ortamına adapte olması da beklenmemelidir. Çünkü, eski çalışanlar ile yeni girenler arasında bir süre çekingenlik, kıskançlık doğacaktır. İşe yeni girenlerin işletmeye adapte olmalarını sağlamak için eğitim çalışmaları yapmaları gerekir. Bu ise pahalı bir uğraştır. İş gören devir hızının yüksek olması takım performansını düşürecek; verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle işgören devir hızının bir turistik işletmede yüksek olması, başta işletmeleri buna bağlı olarak da milli ekonomimizi etkilemektedir. İş gücü devir hızının maliyeti göz önüne alındığında; personeli seçerken başta uygun kişiyi seçmeli, ondan sonra da adapte olan personelin iş tatminini sağlayarak işletmede kalması temin edilmelidir.

II. TURİZM EĞİTİMİ, SORUNLARI VE SEKTÖRE KATKISI

A. TURİZM EĞİTİMİ VE ÖNEMİ

Hizmet işletmeleri için en önemli girdi işgücüdür. Bu girdinin beklenen etkinliği göstermesi de ancak eğitimle mümkündür. Bu sektörde başarılı olmayı hedefleyen kimseler için eğitim birinci yol olarak görülmektedir. Dünyadaki gelişmiş ülkelere baktığımızda nitelikli işgücü yetiştirmeyi ön plana aldıkları görülmektedir.

Uluslar arası oranlara göre, otelin katlar bölümünde çalışan bir oda personeli bir günde normal olarak 12 -18 yatak temizliği yaparken, ülkemizde yapılan araştırmalara göre bu sayı 7 -8 civarındadır. Ülkemizdeki iş verimi dünya standartlarına göre % 50 düşük bulunmaktadır ¹¹¹ .

Belirtildiği gibi ülkemizde mesleki turizm eğitimine ağırlık verilmesine ve bu eğitimin sektörün ihtiyaçlarına cevap verir hale getirilmesi gerekmektedir. Emek - yoğun

¹¹⁰ BOYACI; a.g.m., s.110.

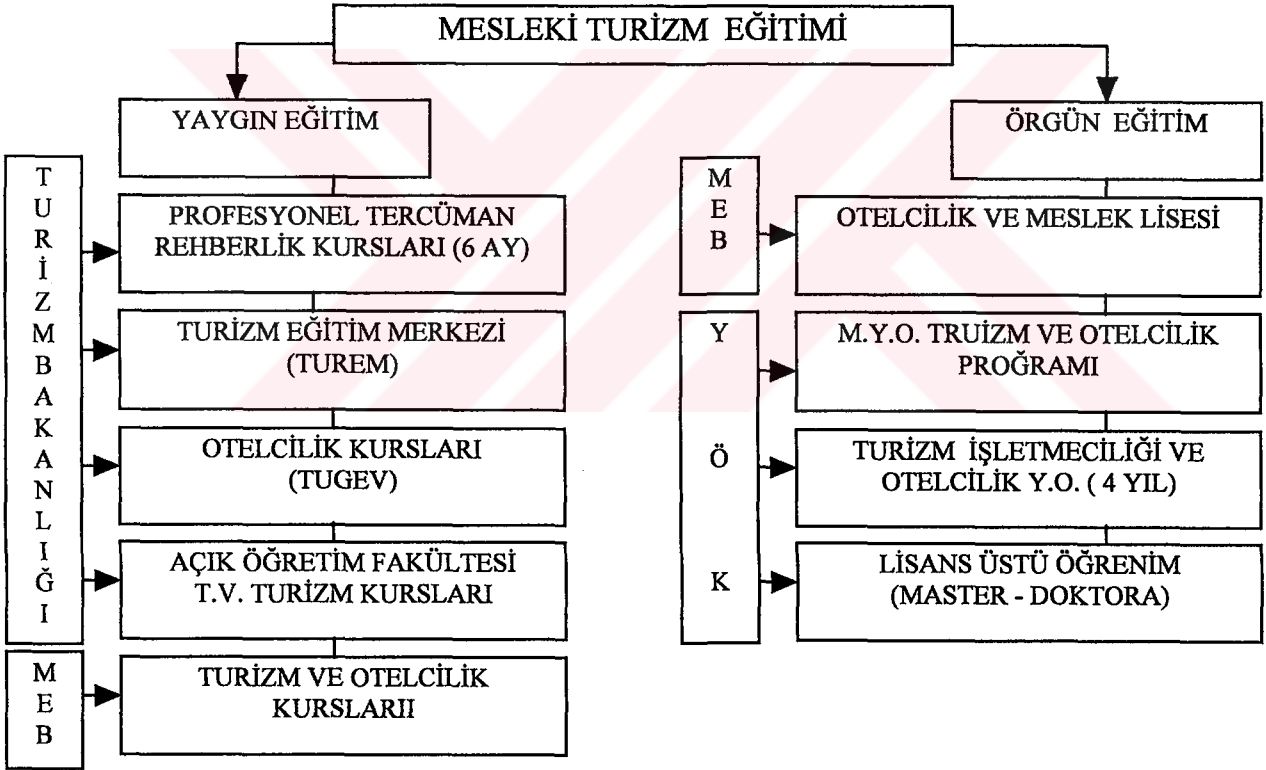
¹¹¹ SEZGİN, ACAR; a.g.e., s.94.

özellik taşıması, eğitime sektörde kalifiye eleman ihtiyacını çözme sorumluluğu verir. Konaklama işletmelerindeki personelin hizmet ettiği kişilerle iletişim kurabilmek, onların sosyal ve psikolojik durumlarını değerlendirmek mesleki turizm eğitimi ile mümkündür. Eğitimin personele yönelik avantajları temel olarak; çevresi ve iş arkadaşlarıyla uyumu, amirleriyle uyumu, işteki başarısı, işini sevmesi gibi olumlu sonuçlara götürür.

B. TURİZM EĞİTİMİ VEREN KURUMLAR

Mesleki düzeyde verilen eğitim ve öğretimin amacı; sektörde personel verimliliğini arttırmak, çalışanların insani özelliklerini geliştirmek, personelin yetki-yetenek ve sorumluluğu arasında denge kurmak, personele karşılaştığı olayları çözümleyecek, sonuçları kontrol edecek yeteneği vermektir¹¹².

Şekil 5: Ülkemizde Verilen Mesleki Turizm Eğitimi



Kaynak: Necdet HACIOĞLU; Yüksek Öğretimde Mes. Tur. Eği. ve Geliştirme

Perspektifleri, Turizm Eğitim Konferansı, T. Bakanlığı, Ankara, 1992, s.95.

¹¹² Hasan OLALI; Turizm Politikası ve Planlaması, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:228, İstanbul, 1990, s.291.

1. Örgün Turizm Eğitimi

Örgün eğitim, eğitim yaşındaki kişilere konunun amacına göre hazırlanan okul programlarıyla düzenli olarak yapılan eğitimidir. Turizmle ilgili örgün eğitim, M.E.B. ve YÖK tarafından yürütülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak, otelcilik ve turizm meslek liseleri bulunmaktadır.

a. Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi

Bu düzeyde; otelcilik ve turizm meslek liseleri, Anadolu otelcilik ve turizm meslek liseleri, Anadolu aşçılık m.lisesinde eğitim verilmektedir. A. aşçılık meslek lisesi ilkokuldan sonra 7 yıl süreli eğitim veren ve yabancı dil hazırlık sınıfı eğitimi vererek, yabancı dil bilgisi olan vasıflı aşçılar yetiştirmeyi hedeflemektedir.,

b. Yüksek Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi

Yüksek öğretim düzeyinde turizm eğitimi ülkemizde YÖK'e bağlı olarak yürütülmektedir. Bunu üç aşamada inceleyebiliriz:

ba. Meslek Y.O. Turizm ve Otelcilik Programı

Meslek Yüksekokulları bünyesinde eğitim veren bu okullar 1995-1996 eğitim yılı için sayıları 75 tir ve 3340 öğrenci almışlardır. Bunun yanında M.Y.O.na bağlı olarak 6 (turist rehberliği)programında 210 öğrenci eğitim almaktadır. Altyapısı hazırlanmadan açılan bu programlar sektörün beklentisini yerine getirememektedir. Turizm eğitiminde karşılaşılan sorunlar kısmında bu konuya daha geniş yer verilecektir. "Departman müdürü " olarak tasarlanan bu programların eğitiminin verimli olması gerekir ki, sektörde başarılı olabilsinler. 1992 yılında toplam M.O.Y. Turizm ve Otelcilik programı sayısı 33 iken, 3yıl sonra (1995'te) program sayısı 75'e çıkmıştır.

bb. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Turizm sektöründe üst yönetim için eleman yetiştiren program olarak tasarlanmıştır. Liseden sonra dört yıl eğitim veren bu okullar aynı zamanda turizm planlama ve koordinasyon işlevini de üstlenir. 1995-1996 öğretim yılı için 15 programa 1912kişi kabul edilmiştir. Turizm sektöründe ihtiyaç duyulan yabancı dil bilen kalifiye elemanlar olarak

öğrenci yetiştirilmesi planlanmıştır. Ancak, sektörle kopuk düzeyde eğitim verilmekte, yabancı dilin üzerinde gerektiği gibi durulmamaktadır.

bc. Lisans Üstü Turizm Eğitimi

Örgün turizm eğitiminin son basamağını lisansüstü turizm programları oluşturmaktadır. Lisans eğitimini başarıyla tamamlamış ve şartları uygun olanlar yüksek lisans programına girerler. (Master) için yabancı dil ve bilim sınavları yapılarak öğrenci alınır. Doktora programında ise, 1 yıl ders 3 yıl tez süresi olmak üzere toplam 4 yıl olarak kabul edilir. Bu programdan mezun olanlar turizm endüstrisinde araştırma ve tasarıma yönelik olarak yetiştirilmesi planlanır. Aldıkları bilgileri sentezleyerek sektörde ihtiyaç olan programları üretmekte ve akademik olarak çalışma yapılmaktadır. Bu programların verimli olabilmesi; alınan öğrencilerin turizmle ilgili temel bilgilerinin bulunmasına bağlıdır.

2. Yaygın Turizm Eğitimi

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş veya bu kademenin birinden ayrılmış olan bireylere gereksinme duydukları alanlarda yapılan eğitimidir. Bu eğitim değişik yaş gruplarındaki ve seviyelerdeki bireylere amaçlara uygun hazırlanmış programlarla, programın gerektirdiği ortalama sürede verilen eğitimidir¹¹³.

Yaygın eğitimde toplumun her kesimine değişik alanlarda bilgi ve beceri kazandırma amacı güden, sertifika, başarı belgesi vb., yönelik bir eğitim öğretim türüdür¹¹⁴. Konaklama sektörünün hızla gelişmesi örgün eğitim kurumlarının personel yetiştirmede yeterli olmaması nedeni ile yaygın eğitimle kısa sürede sektöre aktif eleman kazandırılmaktadır. Turizm Bakanlığı, M.E. B. ve YÖK' ün bu konuda çalışmaları mevcuttur. Örgün eğitime göre daha ucuz bir eğitim olması, son dönemlerde ülkemizde ilgi görmüş ve A.Ö.F. öğrenci sayısı artmıştır. Ülkemizde yüksek öğrenimde örgün eğitimin sınırlı olması yaygın eğitime yöneltmiştir.

¹¹³ TAYMAZ; A.g.m.,s.447.

¹¹⁴ Şan ÖZALP; "Turizmde İnsan Gücü Açığının Uzaktan Öğretimle Kapatılması", *Dünya Gazetesi*, 31.08.1990.

a. Turizm Eğitim Merkezi (TUREM)

Turizm Bakanlığı' na bağlı olarak faaliyet gösteren bu kurumlarda eğitim 7,5 ay sürmektedir. En az orta okul olmak koşulu ile alınan kursiyerler yazılı ve sözlü sınav sonunda başarılı oldukları takdirde kursa devam ederler. Eğitim süresinin yarısı staj olarak değerlendirilir. TUREM' lerde yetiştirilen kursiyerler sektörün alt kademelerindeki işlerinde istihdam edilirler.

Turizm Bakanlığı' nın açtığı TUREM' ler yanında özel kuruluşlar tarafından da TUREM' ler açılmaktadır. Bu kurslarda yaşanan sorunlar şu şekilde saptanmıştır ¹¹⁵ .

- Bu merkezlere kabul edilen kursiyerlerin seçiminde yanlışlık yapılmaktadır. Mesleki yetenekleri ve psikolojik durumları dikkate alınmamaktadır. Ör. alınan lise mezunları üniversiteye gidememenin çaresizliği içerisinde büyük çoğunluğu ilk fırsatta ya bir yüksek okula gitmekte, ya da iş değiştirmektedir.

- Kursa kabul edilenlerin herhangi bir ön hazırlığı olmadığı için 6 ay gibi bir eğitim süresi yetmemektedir. Kaldı ki TUREM' lerde yılın 6 ayı kullanılmamakta yani, % 50 kapasite ile çalışılmaktadır. Yapılan ankette tüm (özel - resmi) kursiyerlerin % 54,1' i eğitimin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yeterli diyenler ise, % 46,5 civarındadır.

- Eğer bu eğitim fiziki koşulların uygun olmadığı eğitici ve yardımcı hizmet kadrosunun yetersiz olduğu bir ortamda yapılıyorsa, mesleki eğitim verildiğini ibda etmek mümkün değildir.

b. Profesyonel Tercüman, Rehber Kursları

Rehberlik ve tercümanlık kursları Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenmektedir. Rehberlik kursları iki şekildedir: Ülkesel rehberlik; 6 ay süreli bir kurs olup, ülke genelinde faaliyet gösterme amacıyla açılır ve adaylara 240 saat teorik ders olmak üzere 1 ay süren b,r

¹¹⁵ O. Kemal AĞAOĞLU; "Turizm Eğitiminde B. Avrupa Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Konumu ve Türkiye Uygulamasında Yaşanan Tıkanlıklar", **Turizm Eğitimi Konferansı**, T. Bakanlığı, Ankara, 1992, s.295.

gezi de yaptırılır ¹¹⁶. Bölgesel turist rehberliği; 3 ay süren ve tamamı teorik olan bu eğitim belli bölgede faaliyet göstereme imkanı tanır.

c. Turizm İşletmeciliği Kursları

Bu tür kurslara üniversitelerin açtığı "turizm işletmeciliği" "otel yöneticiliği" kursları örnek gösterilebilir. Üniversitelerin potansiyel eğitici kadrosu kullanılarak 4 aylık ve 6 aylık dönemler şeklindeki bu kurslar sektöre eleman yetiştirmeyi ve kuruma maddi katkı sağlamayı amaçlar.

Otelcilik bilgisi olmayan lise mezunu bir gence (ve genellikle katılımcılar bu seviyededir) 1 yılda otel yöntemini öğretme iddiası, hem sektörde çalışan gerçek yöneticilere hem de turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu'ndan mezun olan kişilere hem de kurs katılımcılarının kendilerine yapılan bir haksızlıktır ¹¹⁷.

d. Açık Öğretim Fakültesi Turizm Programları

Anadolu üniversitesine bağlı olarak eğitim yapan A.Ö.F. Turizm ve Otelcilik Programı orta öğretimden sonra iki yıl eğitim vererek ön lisans diploması vermektedir. Uzaktan öğretimle sürdürülen bu program 1995 - 1996 öğretim yılı için 20.000 öğrenci kontenjanı ayırmıştır. Örgün turizm eğitiminin bu günkü şartlarının tartışıldığı ortamda uzaktan turizm eğitiminin verilmesi, diploması olduğu halde turizmle ilgisiz bir kitle oluşturmaktadır. Ayrıca radyo ve televizyonda uygulanan yabancı dil programlarından şimdiye kadar dil öğrenene rastlanmamıştır ¹¹⁸. Sektörün yapısıyla uyumsuz olan bu uygulama örgün eğitimdekileri olumsuz etkilerken, sektördeki hizmet kalitesini de düşürmektedir. Örgün ve yaygın eğitim veren turizm programları bir bütün içerisinde değerlendirilerek, bir birini tamamlayıcı şekilde düzenlenmelidir. Turizm eğitimi alan kişilerin sektörde verimli olmaları, turizm eğitiminin planlı yürütülmesiyle sağlanabilir. Turizm eğitiminde hedef, sektörde aranan eleman yetiştirmektir. Buna göre hangi kademedeki ne tür kalifiye elemana ihtiyaç olduğu belirlenmelidir. Şekil 6'da çalışma alanları

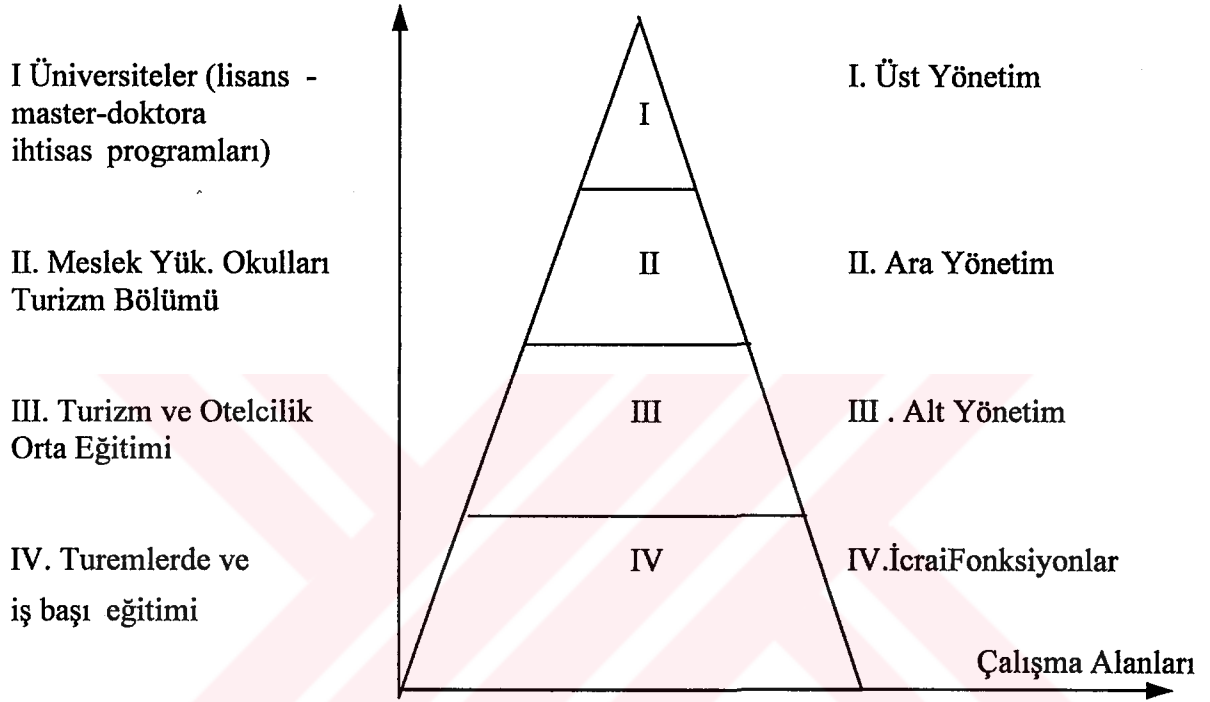
¹¹⁶ Osman Kemal AĞAOĞLU; **Türkiye' de Turizm Eğitimi ve Etkinliği**, M.P.M. Yay. No:439, Ankara, 1991, s.86.

¹¹⁷ Gülsün ARISOY;" Örgün, Yaygın Eğitimde Durum Tespiti ve Turizm Eğitim Sistemimizin Geliştirilmesi İçin Öneriler", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, Ankara, 1992, s.185.

¹¹⁸ ÖZALP; "Turizmde İnsan Gücü Açığının Uzaktan Öğretimle Kapatılması", **Dünya Gazetesi**, 30. 08.1990.

ile formasyon hiyerarşisi verilmektedir. Ayrıca bu şekil eğitim ve personel planlamasına ışık tutarak, hangi eğitimi alan kişinin, hangi kademedeki çalışacağını gösterir.

Şekil 6: İstihdam Hiyerarşisine Göre Turizm Eğitimi Hiyerarşisi



Kaynak: Hasan OLALI; Turizm Politikası ve Planlaması, s.288.

C. TURİZM EĞİTİMİNDE TEMEL SORUNLAR VE VERİMLİLİK

YAKLAŞIMLARI

1. Turizm Eğitiminde Temel Sorunlar

Turizm eğitimi, eğitim sistemimiz içerisinde bir birim olduğuna göre genelde görülen aksaklıklar bu eğitim için de geçerlidir. Kişisel ilişkilerin yoğun olması ve uygulamaya dönük olmasıyla eksiklikler kendisini daha erken gösterir.

Yöneticilerle yapılan bir ankette eğitimdeki eksiklikler şu şekilde sıralanmıştır¹¹⁹ :

Eğitimden Gelen Nitelik Eksiklikleri

	(f)	%
Okulda yeterince pratik yapmamış olmaları	13	36,1
Yabancı dilin iyi öğrenilmemiş olması	10	27,8
Sektörde aranan bilgileri almamış olmaları	8	22,2
Teorik bilgilerin eksik oluşu	5	13,9
TOPLAM	36	100

Eğitilen meslek elemanlarının büyük çoğunluğunun mesleği icra etmedikleri veya meslekten kaçtıkları görülmektedir. "Yetersizlik " olarak nitelendirilen bu oran: TUREM'lerde % 75.5, meslek liselerinde %85.7, yüksekokullarda ise %77.7 olarak bulunmuştur. Bunların ortalaması ise, %80.2 çıkmaktadır. Buna göre turizm eğitim kurumlarının etkinliği %19.8 olarak görülür¹²⁰. Turizm kurumlarındaki "etkinliğin" bu kadar düşük olması; Turizm Bakanlığı, M.E.B. ve YÖK'ün ortak hareket etmesi gerektiğini ortaya koyar. Turizm eğitiminin temel sorunları şu şekilde özetlenebilir :

Öğrenci Alımında Seçici Olamama: Özellikle yüksek öğrenim için öğrenci alımında özel yetenek sınavının uygulanması, mesleği seven ve uyumlu olacak kişilerin alınması için gerekli görülmektedir. Bu yöntemle alınan öğrenci okulunu severek okuyacaktır.

Çünkü her insanın kişisel, ruhsal ve bedensel özellikleri turizmde çalışmaya uygun olmayabilir. Bu son derece doğaldır. Öyleyse sektör için uygun olanları seçip eğitmek, hem ülke hem de bu özellikleri taşıyanlar açısından iyi olacaktır¹²¹.

Pratik Yetersizliği: Sektörde işe ilk sorulan sorulardan birisi de tecrübenin olup olmadığıdır. Okullarda uygulama imkanlarının olmayışı, öğrencilerin bu konuda yetersiz olmalarına sebep olmaktadır. Bunun yanında öğretim elemanı sayısının yetersiz oluşu ve

¹¹⁹ Bülent HİMMETOĞLU, Nazım TURAL; "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsangücü Araştırması", **Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı**, 1990, s.31.

¹²⁰ AĞAOĞLU; **Türkiye'de Turizm Eğitimi**, s.121.

¹²¹ Nazmi KOZAK;" Türkiye'de Üniversite Düzeyi Mesleki Turizm Eğitimi ve Sektörle Uyumsuzluğunun Neden Olduğu Sorunlar", **Anatolia Dergisi**, Sayı:5, 1990, s.24.

bundan da önemlisi eğitimcilerin mesleki tecrübelerinin bulunmayışı eğitimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Yabancı Dil Yetersizliği: Turizm eğitiminin etkinliğini azaltan diğer bir faktör de yabancı dil eğitiminin yetersiz oluşudur. Yüz yüze iletişimin olduğu turizm sektöründe, iletişimin kurulabilmesi mutlaka yabancı dil ile mümkün olabilecektir. Yine üniversite düzeyinde eğitim veren turizm programlarının çok azında yabancı dil hazırlık eğitimi verilmektedir. Bu durum asıl gerekli olan bilginin eksikliğini gösterir ve personel verimliliği üzerinde olumsuz etki yapar.

Sektörle Koordinesizlik: Sektördeki yenilikler sektörün içinde yaşamaktadır. Eğitim kurumlarının bu gelişmelerden haberdar olabilmeleri, ancak sektörle işbirliği yapmaları ile sağlanabilir. Bu konu hem öğrenciler hem de eğitimciler için geçerlidir.

Stajlarla İlgili Olumsuzluklar: İşletmeleri tanımadan giden öğrencilerin beklentileriyle bulduklarının farklı olması; sektörden soğumalarına sebep olmaktadır. Sektöre psikolojik olarak hazırlanmamış olmaları sonucunda iş yerini sık değiştirme veya işi terk etmektedirler. Bunun yanında, iş verenin stajyerleri çoğunlukla ucuz işgücü olarak görmeleri ve yetiştirmeleri için gerekli çabayı göstermedikleri görülmektedir. Staj süresinin yetersiz olması ve okulların bu sürede öğrenciyi takip etmemeleri, stajın hedefine varmasını engellemektedir. Stajyerin maddi ve sosyal olarak hakkını koruyan ne kanuni bir dayanağı ne de okulu vardır. Bu durum öğrencilerin okullarından soğumalarına sebep olmaktadır. Öğrencilerin, eğitimin dışında işletmelerde ağır işlerde çalıştırıldığı ve diğer kadro tarafından ezilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu durum özellikle yüksek öğrenimdekiler için daha belirgindir.

Konaklama işletmelerindeki personelin kaynağını oluşturan turizm eğitim kurumlarının etkinliği nasıl sağlanacaktır? Bu konuda örnek yaklaşımlara değinmekte yarar görülmektedir.

2. Eğitim Etkinliğinde Örnek Yaklaşımlar

a. Okul - Otel Modeli

Konaklama işletmelerinin verimliliği değerlendirilirken, eğitim kurumlarının da değerlendirilmesi gerçekçi olacaktır. İşletmelerdeki hizmetin dünya standartlarına

uyabilmesi, eğitimde kaliteyi yakalayarak mümkün olabilir. Bu durum şu şekilde önerilebilir¹²² :

Bir öğretim üyesi üniversitede belli bir süre eğitim verdikten sonra maaşı üniversiteden ödenmek koşuluyla, 6 ay veya bir yıl süreli sektörde bir yönetici ile görev değişikliği yapabilmeli, sektördeki yönetici eğitimi üstlenmeli öğretim üyesi de yönetimi. Böyle bir uygulamanın işlerlik kazanabilmesi YÖK + Turizm Bakanlığı + sektörün işbirliğine bağlıdır.

İdeal eğitim kadrosunun yetişmesi bu yolla mümkün gibi görünse bile; bu sistemin çalışması zor olacaktır. Çünkü; sektöre gidip işi iyi öğrenen hocanın sektörden dönmeme ihtimali yüksektir. Maddi olarak sektörün imkanları şu dönem için okulun imkanlarının üzerindedir. Ayrıca sektörden gelen kişi üniversitenin maaşı ile eğitim vermeyi kabul eder mi?

Sektördeki kişilerin eğitici olarak kullanılması ve işletmelerin eğitim amaçlı kullanılmasının zorlukları, okulların kendi bünyelerinde uygulama laboratuvarları ve uygulama otelleri kurmaları ile aşılmış olacaktır. Okul sektör ilişki eksikliğinin sebepleri üç temel başlıkta değerlendirilebilir:

Sektör Yönüyle: İşletmelerde profesyonel yöneticilerin az olması ve büyük çoğunluğunun turizm işletmeciliği haricinde bir okuldan mezun oldukları görülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada¹²³ sektörün; öğrencilerin stajlarında rotasyon uygulamasına gitmedikleri, stajyer öğrencilere fazla yüklenme, yüksekokul öğrencilerinin sektörde yeterince ciddiye alınmadıkları görülmüştür. Stajyer öğrencileri motive edici faktörlerin olmaması, genç yeteneklere ilerleme imkanının verilmemesi gibi güçlükler neden olduğu belirtilmiştir.

Eğitim Kurumları Yönüyle: Eğitim kurumlarının sektörle işbirliği yapabilmelerini kolaylaştırmak için ; ders program ve planları sektörün ihtiyacına göre belirlenmeli,

¹²² Meral KORZAY;" Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitim Modeli", **Turizm Eğitim Kongresi**, Turizm Bakanlığı, 1984, s.83.

¹²³ Ahmet AKTAŞ; "Turizm'de Okul Sektör İşbirliği ve Sorunları", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, Ankara, s.327.

sektördeki kişileri kurum ile işbirliğine davet etme, staj süresince öğrenciler denetlenmeli, işletmenin görüşleri alınmalı, öğrencilerin durumu tek tek değerlendirilmelidir.

Öğrenci Yönüyle: Okul otel modelinin oluşturulamadığı durumlarda en azından sektörle işbirliği yapılarak, bu eksikliğin telafisi yapılabilir. Öğrencilerin iyi yetişmeleri açısından, staj süresinin uzun tutulması gerekmektedir. Eğitim takviminin turizm sezonuna uyarlanması öğrencilerin daha iyi şartlarda çalışmasına fırsat verebilir. Çünkü işletmeler sezona personelleri hazır olduğu halde girerler. Ayrıca programların turizm sezonuna göre ayarlanması, stajyerlerin işe adaptasyonunu kolaylaştırır.

b.Yabancı Dil Eğitimi

Turizm sektörü için vazgeçilmez öge olan yabancı dil, personelin hizmet verdiği kişilerle iletişim kurması için zorunludur. Artık yabancı dilin gerekliliği tartışma götürmeyecek kadar açıktır. Turizm sektörü için yetiştirilen kişilerin en az bir yabancı dili iyi konuşabilir getirmeleri gerekir. Yöneticilerle yapılan bir ankette müşteri ile temasta bulunan personelde öncelikle aranan nitelikler şöyle sıralanmıştır¹²⁴ :

Personelde aranan nitelikler

	f(x)	%
Yabancı Dil	16	32
Dış Görünüm	14	28
Yüksek Öğrenim	12	24
Genel Yetişmişlik	3	6
İş Disiplini	1	2
Arkadaşlarıyla Uyum	1	2
T. Gönüllü Yaklaşım	1	2
Otelcilik Bilgisi	1	2
Medeni Durum (Evli Olma)	1	2
TOPLAM	50	100

f(x); Frekans tekrar sayısı

¹²⁴ HİMMETOĞLU, TURAL; a.g.m., s.29.

O halde yabancı dil nasıl öğretilcek? Yüksek öğrenim için sayıları bugün 75 olan M.Y.O. Turizm ve Otelcilik programları ve sayıları 10'u bulan T.İ.O.Y.O. için hazırlık sınıfı uygulanması gerekir. Yabancı dil sektörde yüksekokul mezunlarının farkı olacaktır. Sektördeki layık oldukları yere gelebilmelerinde en önde gelen faktörlerden biri budur. Değilse; her yıl 20.000 kişi alan A.Ö.F. ve birçok sertifika programını bitirenlerden pek farkları olmaz. Yabancı dil bilgisi iyi olan kişi, diğer eksiklerini kısa sürede tamamlayıp sektörde verimli olabilir.

İşgücü verimliliğini etkileyen diğer bir faktör ise yönetimdir. Verilen hizmetteki en önemli girdi insandır. Sunulan hizmetin kalitesini belirleyen nihai faktör, hizmeti sunanların performans düzeyleridir. Bu yüzden konaklama işletmelerinde iş görenin performansı üzerinde yönetimin büyük etkisi vardır. Personelin organizasyon hedefleri doğrultusunda yönetilmesi, verimli hale getirilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Konaklama işletmelerinde yönetim konusunun incelenmesi, personel verimliliğine etkisini açıklamakta yardımcı olacaktır.

III. KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİMİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

A. YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri, ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır¹²⁵.

Konaklama işletmelerinde personelin iyi yönlendirilmesi ve başarıya ulaştırılması, yönetim sürecinin iyi çalıştırılması ile sağlanabilir. Yönetim süreci bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmesiyle ilgili olarak geliştirdikleri faaliyet ve düzenlerin toplamını ifade eder. Bu tanımdan hareketle yönetim sürecinin özellikleri şöyle sıralanabilir¹²⁶:

¹²⁵ Erol EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1993, s.3.

¹²⁶ TOSUN; a.g.e., s.182

- Yönetim bir veya birkaç amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.

- Bir grup sürecidir. Bu nedenle sosyal niteliğe sahiptir.

- Yönetim beşeri özelliğe sahiptir. İnsan ilişkilerinin olduğu yerde yönetim vardır.

Yönetim işbirliği sürecidir. Bu süreç beraber çalışmayı yardımlaşmayı ve amaca daha kolay ulaşmayı sağlar

- Yönetim bir uyumlaştırma, (koordinasyon)sürecidir. Yönetim bir emir komuta ilişkisidir. Yönetim bir rasyonellik sürecidir. Belli bir amaca mümkün olduğu ölçüde az emek ve az masrafla varma veya araç ve imkanlarla en rantabl kullanma sürecidir.

- Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir.

Yönetim, konaklama işletmelerinde genellikle en güç ve en önemli görev olarak kabul edilir. Yönetimin güç bir sorumluluk ve aynı zamanda çok önemli bir görev olmasına yol açan temel bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar¹²⁷ ;

1. Yönetim amaca yöneliktir. Yönetimin başarılı olabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi mutlak bir amacının olmasını gerektirir. Bu amaçları gerçekleştirmede yönetim fonksiyonlarından "planlama" ve "kararverme" fonksiyonu önemlidir. Yönetimin başarısı; amaçlarına ne ölçüde ulaştığı ile belirlenir. Bunun için "kontrol" fonksiyonu devreye girer.

2. Yönetim insana yöneliktir. İş gücünün yoğun olduğu işletmelerde yönetimin tutumu çok önemlidir. Çünkü insan unsuru ön plandadır. Yönetim faaliyetlerini uyumlu bir şekilde düzenleyerek hem çalışanlarla, hem de müşterilerle ilgilenmek zorundadır. Başarı bireysel çalışmayla değil; grup çalışmasıyla gerçekleşir. Hizmetin birbirine bağımlı olması faaliyetlerin çok iyi düzenlenmesini gerektirir.

3. Yönetim pasif değildir. İşletmenin kaynakları ve çevresi sürekli değişmektedir. İşletme, başarısını devam ettirmek için yalnız değişiklikleri değil, aynı zamanda değişikliğin sonuçlarını da bilmek zorundadır. Çünkü yönetimin aldığı karar sosyal çevre ile doğrudan ya da dolaylı ilintilidir.

¹²⁷ Fermani MAVİŞ; **Otel İşletmeciliği**, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992, s.67.

B. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Bir turizm işletmesinde yönetim fonksiyonları hemen her işletmede olduğu gibi; planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve kontrol şeklinde sınıflandırılır¹²⁸.

Yönetim fonksiyonlarının sıralanmasında mantıklı bir yol izlemek, karmaşıklığı çözümler gibi görünse de bu oldukça güç bir durumdur. Uygulamaya bakıldığında bir işletme kurulmadan önce ve kurulurken bir takım tahminler, projeler ve planlar yapar. Diğer taraftan işletme kurulurken her şeyden önce örgütte yeni kadrolar yapılır ve bunlar arasında görev ve yetki bölüşümü yapılır. Son olarak da yapılan işlerin denetimi yapılır¹²⁹.

1. Planlama Fonksiyonu

Yöneticinin üretim kaynaklarını kullanarak belirli amaçlara ulaşmak için planlama yapması gerekir. O halde planlama, "amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin değerlendirilmesi ile ilgili bir dizi faaliyetler topluluğu"¹³⁰ olarak tanımlanır.

Planlamanın özellikleri olarak¹³¹; planlama bir seçim ve tercih sürecidir. Planlama esnek ve dinamikdir. Planlama bir karar sürecidir. Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir.

Planlamanın yukarıda sayılan özelliklerinden sonra konaklama işletmelerinde planlamayı gerektiren nedenler şu şekilde açıklanabilir¹³²:

Planlamayla amaç saptanmış, bu amaca ulaşmak için gerekli şartlar sağlanmış olur.

Amaca ulaştırmada görülen olumsuzlukların önlemi alınır.

Amaca ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesine imkan tanır.

Yetki ve sorumluluk dağıtımına fırsat verir. Böylece faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda, kimin sorumlu olduğu meydana çıkar. Plan özellikle yatırımların planlanmasını ifade eder.

¹²⁸ BARUTÇUGİL; *Turizm İşletmeciliği*, s.100.

¹²⁹ TOSUN; a.g.e.,s.195.

¹³⁰ MAVİŞ, a.g.e., s.83.

¹³¹ AKTAŞ; a.g.e., s.89.

¹³² MAVİŞ; a.g.e., s.83.

2. Örgütleme Fonksiyonu

Örgütleme, "iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetkiyle sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla açıkça belirlenmiş ortak bir amacın gerçekleşmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesidir"¹³³.

Yönetimin ikinci fonksiyonu olan örgütleme, yöneticinin üretim araçlarını bir araya getirerek planların ekonomik ve verimli biçimde geliştirilmesini sağlar. Örgütlemeye planlanan işlerin ayrıntılı bir şekilde belirlenip gruplandırılması gerekir. İşe yönelik yapılan örgütleme faaliyetleri "verimliliğin temel koşullarından sayılan iş bölümü ve uzmanlaşma iş basitleştirme olarak da isimlendirilir. İş bölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek tek kişinin işin tamamını yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır"¹³⁴.

Personel verimliliğinin sağlanması ve amaçları daha kolay erişilebilmesi için belirli bazı örgütleme ilkelerine uyulması gerekir. Bunların başlıcaları özetle:¹³⁵ İşletmenin amacı açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanların bu ortak amaca yönelmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar iş bölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır. Örgüt üyeleri görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı, yetki sorumluluk denkliği gözetilmeli gerektiğinde yetki devri özendirilmelidir. Yöneticilerin denetleyebileceği alt sayısı, işin niteliği, çalışanların olgunluğu ve yöneticilerin yetenekleri ile sınırlıdır.

3. Kadrolama (Adamlama) Fonksiyonu

Kadrolama, yönetimin örgütleme fonksiyonu sonucu ortaya çıkan bir fonksiyondur. Amaç, işlere uygun personel bulmada, işe uygunlaştırmaktır. Örgütleme fonksiyonunun yapılacağı işe yönelik olduğu belirtilmişti. Kadrolama ise iş görene yönelik bir faaliyettir.

¹³³ MAVİŞ; a.g.e.,s.86.

¹³⁴ AKTAŞ; a.g.e., s.99.

¹³⁵ BARUTÇUGİL; **Turizm İşletmeciliği**, s.102.

Konaklama işletmeleri için kadrolama fonksiyonu çok daha önemlidir. Bu önemi şöyle açıklayabiliriz ¹³⁶ :

Birincisi; yapılan işin kişisel hizmete dayanması ve tüm işletmenin başarısının genelde personelin niteliklerine ve onların işlerini nasıl yaptıklarına bağlıdır.

İkincisi; iş görenlerin işletmeye olan maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Ücret maliyetleri ağırlama hizmet işletmelerinin çoğunda satışların % 25' inden fazlası olmaktadır.

İşgören maliyetlerinin artışına en önemli sebep personel devir hızıdır. Daha önce de belirtildiği gibi her ayrılan personelin işletmeye bir maliyeti olmaktadır. O halde; yönetim, personel devir hızının düşürülmesine çaba sarfetmelidir. Kadrolama, yönetimde önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkar. İşletmenin personel ihtiyacını tespit eder, işletmeye eleman alımını sağlar. Alınmış olan personelin işletmeye uyumlaştırılma faaliyetini yürütür. Bu faaliyette ilk adım, işgücü planlamasının yapılmasıdır.

a. İşgücü Planlaması

İşgücü planlaması işletmeler açısından verimliliği, dolayısı ile kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. İşgücü planlaması yalnız personel sayısından tasarruf gerçekleştirecek gider düşürücü rol oynaması aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu da işletme açısından verimlilik artışı, dolayısıyla kâr artışı demektir¹³⁷. İşgücü planlamasında iş analizinin yapılması gerekir. İşin nitelikleri belirlenerek, işi yapacak kişinin işle uyumu incelenir. İşler tanımlanarak elde edilen bilgiler anlamlı ve kullanılabilir şekilde sistemleştirilir. İş analizi yapıldıktan sonra iş tanımının da yapılması gereklidir. İş tanımı işin anlaşılır şekilde ortaya konulmasına ve işe göre eleman seçimine imkan tanır.

¹³⁶ Ömer Lütfi MET; **Ağırlama - Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s. 187.

¹³⁷ Zekai ÖZTÜRK; "İşletmelerde Personel Seçimi Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay. No: 1995/2, s.43.

b. Personel Bulma ve Seçme

İşgücü planlaması yapıldıktan sonra ihtiyaç duyulan personelin sayısı ve niteliği belirlenir. Bu aşamadan sonra personel bulma aşaması gelir. Bir işletme işgücü ihtiyaçlarını şu şekilde karşılayabilir¹³⁸.

Doğrudan başvuruları değerlendirme,

İlanla eleman arama,

Belirli iş ve pozisyonlar için bireylere teklifte bulunup onları davet etme,

Kendileri yetiştirip eğitirler.

4. Yönelme (Yürütme, Emir-Komuta) Fonksiyonu

Yönelme fonksiyonu yönetimin uygulama aşamasını oluşturduğu için dinamik bir yapıya sahiptir. Yönetim için planlar yapıp, örgüt kurulduktan sonra "yönelme fonksiyonu" devreye girer. Bu açıdan yönelme fonksiyonunun asıl konusu insandır ve bireylerin uygun olarak iş görmelerini sağlama çabasıdır¹³⁹. İşletmenin hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermesi için yöneticilere vereceği talimatların verilmiş biçimi, onların uygulamasında yöneticilerin önderlik özellikleri önemli rol oynar.

Yönelmenin sağlıklı işleyişi; önderlik, iletişim ve motivasyon (güdüleme) gibi bütünüleyici faktörlere bağlıdır.

a. Önderlik

Örgütlerin tasfirinde hiç bir sözcük önderlik sözcüğünden daha çok böylesine çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Önderlik bazen bir kişinin bazende bir kadronun özelliği olarak kullanılır¹⁴⁰.

Önderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak

¹³⁸ Tengiz ÜÇOK; Yönetim İlkeleri, Gazi Kitabevi, Ankara, 1992, s.106.

¹³⁹ İsmail EFİL; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üni. Güçlendirme Vakfı Ya. No: 80, Bursa, 1993, s.94.

¹⁴⁰ Daniel KATZ, Robert KAHN; Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, TODAİE Yay. No: 167, Doğan Basımevi, Ankara, 1977, s.371.

tanımlanabilir ¹⁴¹. Önderlik faaliyeti önder tarafından gerçekleştirilir. Önder gücünü yedi kaynaktan alır. Bunlar ¹⁴²:

Ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, cezalandırma gücü, zorlayıcı güç, kişilik gücü, ilgi yoluyla güç, mevki gücüdür.

Önderliğin oluşması için formel organizasyonların dışında informal organizasyonlarda da meydana çıkar. Önderlik, çocukların kendi aralarında oynadıkları oyundan, devletin idare edildiği parlamentoya kadar insanların bir araya geldikleri her yerde görülür. Önderliğin oluşması için, önderin resmi yetkilerle donatılmış olması gerekmemektedir. Yetkisi olmadığı halde kitleleri sürükleyen kişiler olduğu gibi, elinde birçok resmi yetki bulunan kişilerden de önder olmayanlar çıkmaktadır. Yine önderlikle yöneticilik eş anlamda değildir. Yöneticilik yapan önderler olduğu gibi, grubuna önderlik yapamayan yöneticiler de mevcuttur. Her grup içerisinde önderin bir çok görevi vardır. Eğer önder görevini tam anlamıyla yerine getiremiyorsa, informal bir önder meydana çıkacaktır. yeni önderin çıkışı grup içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir. Önder görevini yerine getirirse, işletme içerisinde uyumlu çalışmayı sağlamış olur.

- Philip Selznick' e göre önderlik görevleri dört türdür ¹⁴³.
- Örgütün amaçlarını ve rolünü belirlemek,
- İşletme politikasını saptamak,
- Örgüt birliğini korumak ve onu dışarda temsil etmek,
- Grup birliğini ve onun koordinasyonlarını sağlamaktır.

Bu görevler sosyal görevler ve işe yönelik olarak ikiye ayrılır. Çünkü bireyin sadece bir rolü oynama becerisi olduğuna ve aynı anda ikisine birden ağırlık vermesinin zor olacağına dayanır. Buradan önderin tek yönlü olması anlamı çıkarılmamalıdır. Resmi önderin birtakım sosyal görevlerin yerine getirilmesini örgütün birliğinin korumasını sağlaması açısından başka birisi tarafından yüklenilmesini kabul etmesidir.

¹⁴¹ KOÇEL; a.g.e.,s. 257.

¹⁴² GENÇ; a.g.e., s.54.

¹⁴³ ÜÇOK; a.g.e., s.131.

Önder mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlarının gerçekleşmesine yön veren kişi olarak, büyük bir fonksiyonu yerine getirir. Önderlikle ilgili başka bir sözcük de nezarettir. Nezaret, esas karakteri itibarıyla resmi bir organizasyonda çalışan fertler üzerinde etkili bir otorite kurmaya yönelmiş bir önderlik çeşididir ¹⁴⁴ .

Eğer nezaretçi otorite kullanabilse grubun önderi de olabilir. Ancak belirli bir pozisyonu işgal etmesi, nezaretçiye organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteyi yeterince sağlayabileceği de düşünülemez.

Önderin başarılı olabilmesi hem fiziksel hem de kişilik özellikleri yönüyle diğer üyelerden farklı olmasına bağlıdır. Bu farklarla ilgili yapılan araştırmada çıkan özellikler verilmiştir ¹⁴⁵ .

Yaş	Boy	Cinsiyet
İrk	Yakışıklılık	Olgunluk
Güven verme	Güzel konuşma	Zeka
Açık sözlü olma	İlişki kurma	İleriye görebilme
Hissi olgunluk	Dürüstlük	Samimiyet
Kendine güven	Karalılık	

Önder, yukarıdaki özelliklere diğer üyelerden daha fazla sahiptir. Önderlik özelliklerini ölçen bir çok test olmasına rağmen tam olarak kesin hüküm vermek güçtür. Çünkü önderliğe etki eden bir çok faktör mevcuttur. Personelin verimliliğini etkileyen diğer önemli bir faktörde önderin tutum ve davranışlarıdır. Önder emri altındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini anlayabildiği ölçüde onlara hakimdir. Önderlikle ilgili yapılan birçok çalışmada çalışanları ön plana alan önderlik davranışını işe yönelik önderlik davranışından daha etkin olduğu gözlenmiştir. Bu konuda Mc Gregor' un oluşturduğu X ve Y teorileri önderin davranışının personel üzerindeki etkisini açıklamayı yönüyle önemlidir. Mc Gregor' un insan kaynaklarından en iyi biçimde nasıl yararlanılacağı üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Çalışmasında geleneksel yönetimi simgeleyen X teorisi ile birey ve örgüt amaçlarını

¹⁴⁴ Toker DERELİ; **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yay. Dağıtım, Birinci C. İstanbul, 1981, s.222.

¹⁴⁵ KOÇEL; a.g.e., s.261.

bütünleyen Y teorisini incelemiştir. Öncelikle X teorisini eleştirmiş, ardında da Y teorisinin temellerini belirlemiştir ¹⁴⁶ .

X teorisinin varsayımları;

- Ortalama olarak insan çalışmayı sevmez,
- Sorumluluk yüklenmeye istekli değildir,
- İnsanları çalıştırmak için zorlamak, kontrol etmek, gerekirse cezalandırmak gerekir,

Y teorisi ise şu varsayımları içerir;

- Kişi için iş oyun ve eğlence kadar tabiidir,
- İnsan doğuştan tembel değildir,
- İnsan amaçlarını kontrol ederek çalışır,
- Her insanda potansiyel vardır, uygun şartlar bulunca geliştirir.
- Yöneticinin yapması gereken uygun ortamı sağlamak, insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Mc Gregor' un geliştirdiği Y teorisi insanı sorumluluk alan varlık olarak görür. Ayrıca belirli bir davranış modeli ve yönetim stratejisi oluşturur. Bu teoride insan dinamik, ileriye dönük kişiliklere sahip olarak gösterilmiştir.

İki teori arasındaki farkların şu şekilde görebiliriz ¹⁴⁷ .

X Teorisi	Y Teorisi
1. Birey pasif ve statiktir	1. Birey aktif ve dinamiktir
2. İş görenler suçlanır	2. Yöneticiler suçlanır.
3. Ekonomik güdüler	3. Sosyo - Psikolojik güdüler
4. Dış denetim	4. Kendi kendine yönetim ve denetim
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim	5. Bireysel örgütsel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticilerdir	6. Karara katılım söz konusudur
7. Katı ve sert bir otorite	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite

¹⁴⁶ KOÇEL; a.g.e., s.265.

¹⁴⁷ SABUNCUOĞLU; Çalışma Psikolojisi, s.20,

Önderlikle ilgili bu açıklamalardan sonra, önder yöneticinin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür ¹⁴⁸ :

- Kalplere güzel konuşarak girilir. Bu nedenle güzel konuşma tarzı önemlidir.
- Olaylara çok boyutlu ve bütün olarak bakabilmelidir.
- İş tatmini sağlayıp çalışanların moralini yükseltmelidir.
- Kendisi ve personelinden en iyi şekilde yararlanabilmelidir.
- Devamlı dost kazanabilmelidir.
- Farklılıkları uyum içinde yönetebilmek gerektiğini bilmelidir.
- İnanç ve tutumlara saygı göstermeli ve güven kazanmalıdır.
- Stratejik davranıp taktik kullanabilmelidir.
- Örgütün sosyal sorumluluklarını bilmelidir.
- Sağlıklı bir ücret ve maaş yöntemi oluşturmalıdır.
- Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devretmelidir.
- Gerektiğinde yüksek performanslı ekipler oluşturmalıdır.
- Elemanların eğitim ve gelişimini ihmal etmemelidir.

b. İletişim

Geniş anlamda iletişim "toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem örgütsel ve yönetsel bir yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir ¹⁴⁹ .

Sosyal yapı içerisinde iletişim sisteminin olmadığı hiç bir yer yoktur. Çünkü iletişim anlaşma için vazgeçilmez bir unsurdur. İletişim "amaçlara ulaşmak için kelimeler ve diğer simgelerin kullanılmasıdır. Belli yüz ifadeleri, vücut hareketleri ve fiziksel görünüm diğer simgelerden bir kaçıdır ¹⁵⁰ .

¹⁴⁸ GENÇ; a.g.e.,s.56.

¹⁴⁹ Zeyyad SABUNCUOĞLU; *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İ.T.B.A. Yay. No:10 , Bursa, 1982, s.160.

¹⁵⁰ GENÇ; a.g.e.,s.60.

Yöneltme fonksiyonunun gerçekleşmesinde önemli bir faktör olan "iletişim" çalışanların birbirlerini anlamaları, ortak hareket edebilmeleri adına vazgeçilmez bir faktördür.

İletişimin gerçekleşmesinde üç temel unsur vardır. Bunlar; mesaj gönderen, mesaj alan ve mesajın kendisidir. Kişiler arasındaki iletişimin sağlanmasında ve bu süreç içerisinde dört öge vardır ¹⁵¹.

- Gönderici: Mesajı ileten insan yada gruplardır. Gönderici mesajını önceden belirler. Göndericilerden yanlış çıkan bir mesaj, bütün aşamalarda yanlış devam eder.

-Mesaj: Mesajın dili ve içeriği anlaşılır olmalıdır. Alıcı tarafında dili zorlanmaksızın anlaşılır olmalı, açık ve kesin ifadeler kullanılmalıdır. Mesaj alıcının eğitim ve sosyal düzeyi ile orantılı olmalıdır.

- Mesaj kanalı: Mesajın alıcıya iletiildiği yoldur. Gönderilecek mesajın iletimindeki iletişim kanallarından konaklama işletmelerinde en yaygın kullanılanı yazılı rapor ve telefondur. Tereddüt ve yanlış anlamayı önlemesi açısından yazılı raporlar daha güvenlidir.

- Alıcı: İletişim sürecinin dördüncü ve son ögesi alıcıdır. Bu bir kişi veya bir topluluk olabilir. Alıcının pozisyonu pasiftir. İletişimin etkin olabilmesi, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermesiyle mümkün olur. Alıcının iyi bir dinleyici olması iletişimi başarılı kılar.

Kaliteli bir iletişim için kaynak; bilgili olmalı, kodlama özelliği olmalı, rolüne uygun davranmalı ve kaynak tanınmalıdır. Alıcının ise; mesajı almaya arzulu olması, konusunda yeterince bilgili olması, seçici olmaması, bulunduğu düzlemi ayırabilmesi gereklidir. Mesajın ise; açık olması ve anlaşılır olması, zamanlı yapılması, uygun yolu izlemesi, kaynak ile alıcı arasında kalması gerekir ¹⁵².

İletişimin gerçekleştirilmesi için kullanılan kanalları üç biçimde sınıflamak mümkündür. Bunlar; dikey, yatay ve çapraz kanallardır.

¹⁵¹ SABUNCUOĞLU; Endüstriyel Davranışlar, s.163.

¹⁵² KOÇEL; a.g.e., s.230.

Dikey kanallar; işletmenin amaçlarına kısa sürede ulaşması için, emir komutanın çalışması ve verilen mesajların ilgili yerlere ulaşması için kurulan sistem içinde dikey kanallar bulunur. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışır¹⁵³. İletişim basamak sayısının artması, iletişimi yavaşlatır ve zaman kaybına neden olur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları yansıma süreciyle hızlıca çıkışını sağlar. Böylece dolaylı ve dolaysız biçimde aşağıdan kaynaklanan mesajların yukarıya tırmanmasında yansıma süreci sağlanır. İşletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilir. Bu kanallar yardımıyla yapılan işlerin raporları üst organlara iletilir. Uygulama yetersiz görülürse gerekli önlemler alınır.

Yatay kanallar; yatay kanallardaki iletişimde aynı hiyerarşik kattaki insanların ilişkisi görülür. Örgüt içerisinde dikey kanallar her zaman çalışmamasına karşın, yatay ilişkiler daha kolay sağlanır ve samimi ortam oluşur.

Çapraz kanallar; olağanüstü durumlarda hizmetin gerçekleşmesi için gereklidir. Zaten esnek bir organizasyon kurulması, işlerin ideal biçimde yürütülmesine katkıda bulunur.

Dikey, yatay ve çapraz kanallar kullanılarak yapılan iletişim için birtakım araçlardan yararlanır. Bunlardan ilki sözlü iletişim araçlarıdır. Sözlü iletişimin sıkça kullanılması, mesajların yanlış iletimine yol açabilmektedir. Ancak hızlı olması yönüyle bir avantaj sağlar. Önemli sözlü iletişim araçları; konferans ve seminerler, görüşmeler, toplantılar ve telefon görüşmeleridir.

Yazılı iletişim araçları; konaklama işletmelerinde en sık kullanılan ve çok gerekli olan araçlardır. Gönderilen mesajın birkaç el değiştirmesi gerektiğinde anlamını koruması ve yoruma açık olmaması yönüyle, geçerliliği kabul edilmektedir. Kullanılan yazılı iletişim araçları kısaca şunlardır: Broşür; 8-10 sayfa arasında ve bol resimli basılır. Tanıtım amaçlıdır. El kitapları; broşüre göre daha çok sayfalı ve resimden çok yazıya ağırlık verilir. İşletme gazetesi; işletmenin sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren bilgileri öğrenmek isteyenler için faydalı bir araçtır. Afiş ilan tahtası; işletmenin belirli yerlerine konulan, asılan ya da belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Yazılı

¹⁵³ SABUNCUOĞLU; *Çalışma Psikolojisi*, s.171.

raporlar; departmanların birbirlerine gönderdikleri bilgileri içerir. Örneğin, katlar departmanının önbüroya gönderdiği 'kat raporları' , önbüronun restorana gönderdiği raporlardır.

Görsel iletişim araçları; insanda birden fazla unsura hitap ettiği için etkisi daha belirgindir. Görsel iletişim araçları birçok yönüyle avantajlıdır. Bunlar; iletişimi kolaylaştırdığı için zaman tasarrufu sağlar, hem göze hem de kulağa hitap ettiği için daha etkindir, resimli olması ilgi çeker.

Yönetici "yöneltme fonksiyonunu " yerine getirirken, tüm bu iletişim kanallarını ve araçlarını kullanması yanında önemli bir görevi daha vardır. Bu da; iletişimi sağlamada engelleyici olan algılamada kişisellik, hatalı tamamlama ve mesajın kaynağına güvenmeme gibi faktörü ortadan kaldırmaktır.

Konaklama işletmelerinde personel verimliliğini sağlamada iletişim ve işbirliği eksikliğini ortadan kaldırılması gerekmektedir. İşbirliği ise, % 100 iletişimden oluşur¹⁵⁴ . Söyledim: Duydu anlamına gelmez. Duydu: Anladı anlamına gelmez. Anladı: Hakverdi anlamına gelmez. Hakverdi: Benimsedi anlamına gelmez. Benimsedi: Uyguladı anlamına gelmez. Uyguladı: sürdürecekt anlamına gelmez.

c. Güdüleme

Güdüleme, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (belirli amaca) doğru devamlı şekilde hareket ettirmek için yapılan çabaların toplamıdır¹⁵⁵ .

Başka bir tanımda ise; bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde sürücü kuvvet ve faktörlerdir¹⁵⁶ .

Yöneltme fonksiyonunun en önemli araçlarından olan güdüleme, yöneticinin başta gelen görevlerindedir. Yöneticinin başarılı olması, personelin işletme amaçları doğrultusunda çalışmasına ve bütün gücünü(fiziksel ve zihinsel) işine yönlendirmesiyle sağlanır. Güdüleme yönetimin sorumluluğundadır. Yönetici personelini hangi yöntemlerle

¹⁵⁴ Regina Von DIEMER;" İletişim ve İşbirliğinde Kalite" (Çev: Şevket YILDIRIM),Verimlilik Dergisi, MPM Yay., No:1994/2, s.101

¹⁵⁵ Erol EREN; **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İktisat Enstitüsü Yay., No:105, İstanbul, 1989,s.388.

¹⁵⁶ SABUNCUOĞLU; **Çalışma Psikolojisi**, s.64.

güdüleyecektir? Bu konuda farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları kişinin içinde olan faktörlere önem verir, bazıları da dışında olan faktörlere önem verir. İçinde olan faktörlere içsel ya da kapsam teorileri, dışında olan faktörlere de dışsal ya da süreç teorileri adı verilir.

Konaklama işletmelerinde personelin güdülenmesi için her iki teorinin de önemli olduğu düşünülerek, ikisi de açıklanmaya çalışılacaktır.

ca. Kapsam Teorileri

Bu grupta üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar; ihtiyaçlar hiyerarşisi, hijyen-motivasyon teorisi, başarıma ihtiyacı teorisidir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı; 1943 yılında Abraham H. Maslow tarafından formüle edilmiş olan bu yaklaşım insan motivasyonu üzerinde en fazla ilgi görendir. Maslow'un kuramı şu varsayımlara dayanır¹⁵⁷. İnsan ihtiyaçlarını öncelik derecesine göre en aşağı düzeydekinden başlayarak (fizyolojik, güvenlik, sosyal, itibar görme ve kişisel bütünlük) olarak yer alır.

İnsan sürekli isteyen bir varlıktır; bir ihtiyacı tatmin olunca onun önemi azalır, bir başka ihtiyacı ortaya çıkar. Bir ihtiyaç tatmin olmuşsa o ihtiyaç yoluyla kişinin davranışları motive edilmez. Bu yaklaşıma göre ihtiyaçlar beş gruptur¹⁵⁸:

Fizyolojik ihtiyaçları; su, hava, yemek, uyku,

Güvenlik ihtiyaçları; fiziki tehlikelerden korunma(ateş, kaza), ekonomik güvenlik,

Sosyal ihtiyaçlar; ait olma, gruba kabul edilme, arkadaşlık ihtiyaçları,

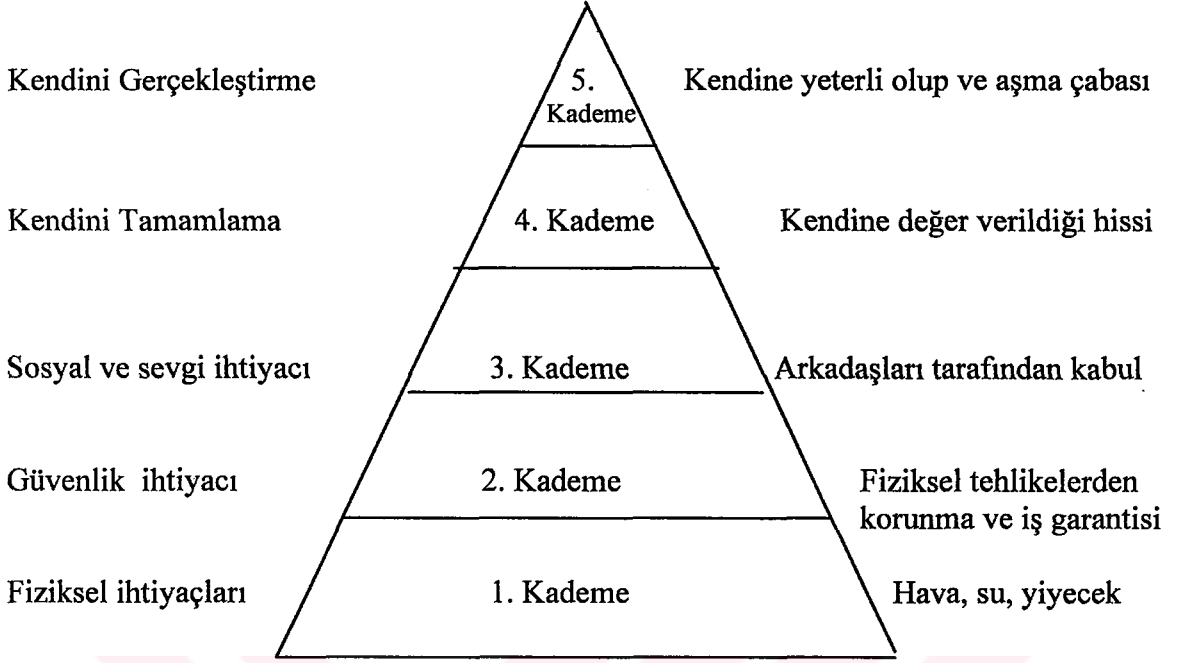
Taktir ihtiyacı; kendine güven, başarıma ve hür olma ihtiyacı,

Benliği tamamlama; kendi potansiyelinin farkına varma, kendini geliştirme ihtiyacı,

¹⁵⁷ Herbert G. HIIKS, C.Ray GULLETT; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**(Çev: Besim BAYKAL), İ.İ.T.İ.A.İşletme Bil.Enstitüsü, Yay.No:1, İstanbul, 1981, s.214.

¹⁵⁸ Herbert G. HICKS; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**(Çev:Osman TEKOK, B.TEKOK, Salim ŞEN), Bimarş Matbaacılık, Ankara, 1979, s.367.

Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: A.Misheal HITT, R.Dennis MIDLEMIST, Robert L. MATHIS; Effective Management, Wast Publishing Co., Newyork,1979,s.238.

İnsanlar doğal olarak ilk önce en acil ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır ve ihtiyaçlar arasında ortaklıklar olmaktadır. Kişi 3. kademedeki ihtiyacını karşılarırken, 1. derecedeki ihtiyaçlarından da vazgeçmez.

Hijyen motivasyon teorisi; "ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı"ndan sonra en çok bilinen bu teori, F.Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg bu teoriyi iki grupta toplamıştır; motive edici faktörler ve hijyen faktörler. Motive edici faktörler; başarıma, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü ve işin kendisidir. Hijyen faktörler; işletme politikası ve yönetim, ücret, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkilerdir. Bu iki faktörü şu şekilde karşılaştırabiliriz¹⁵⁹ :

1. Hijyen Faktörler

a. Eğer olmaz ise; işte tatminsizlik olur.

b. Eğer olur ise; tatminsizlik önlenir, fakat motivasyon olmayabilir.

¹⁵⁹ HITT, MIDLEMIST, MATHIS; a.g.e.,s.242.

2. Motive Edici Faktörler

a. Eğer olur ise; iş tatmini ve motivasyon sağlanır.

b. Eğer olmaz ise; iş tatmini ve motivasyon sağlanmaz.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur¹⁶⁰ : Hijyen faktörleri bulunması gerekir. Varlıkları motivasyon için gerekli ortamı oluşturur. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan, sadece motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmez.

Eğer Maslow ve Herzberg'in yaklaşımları karşılaştırılırsa, bu iki görüşün temelde birbirine yakın olduğu görülecektir. Diğer bir deyişle, Maslow'un (fizyolojik, güvenlik ve sevgi) ihtiyaçları, Herzberg'in (Hijyenik) etmenleriyle özdeştir. Diğer yandan, Maslow'un (değer, başarı takdiri, kendini geliştirme) ihtiyaçları ise, Herzberg'in (özendirici) faktörlerine eş anlamlıdır¹⁶¹.

Başarma ihtiyacı; kapsam teorilerinden üçüncüsü olan bu teori Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyaçtan etkilenir

1. İlişki kurma ihtiyacı,
2. Güçlü olma ihtiyacı,
3. Başarılı olma ihtiyacı,

Yönetici personelin bu ihtiyaçlarını tespit etmek yoluyla kişilere işlerinde tatmin olmayı ve dolayısıyla verimli olma yolunu açmış olur.

cb. Süreç Teorileri

Süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık vererek çalışanların nasıl motive edileceklerini açıklamaya çalışır. Kişiler ihtiyaçlarından dolayı bazı davranışları gösterdikleri gibi dışsal faktörler denilen teoriler de insan motivasyonunda önemli yer tutar. Bunlar¹⁶² :

¹⁶⁰ KOÇEL; a.g.e., s.309.

¹⁶¹ KOÇEL; a.g.e.,s.311.

¹⁶² EREN; **Yönetim Psikolojisi**,s.407.

Davranış şartlandırması: Yönetici personelini işletme amaçlarına göre yönlendirmeyi isterse, kendi tutum ve davranışlarıyla bunu gerçekleştirebilir. Servisteki bir aksaklık karşısında sessiz kalması veya gerekli tepkiyi göstermesi personeli şartlandıracaktır. Personelin olumlu davranışı ödüllendirilerek olumlu şartlandırma gerçekleştirilir.

Konaklama işletmelerinde bu ödüllendirme "maddi ödül" olabileceği gibi, "ayın personeli" seçimi gibi takdir ile de ödüllendirilebilir. Yönetici şartlandırma teorisini kullanırken, önce personeli eğitime tabi tutmalıdır. Yani işi öğretmelidir. İşletme yönünden olumlu ve olumsuz davranışlar açıklanmalıdır. Personelin yaptığı olumlu davranışlar hemen ödüllendirilmeli, olumsuzlar ise hemen cezalandırılmalıdır. Böylece personel kendisiyle ilgilenildiğini, hareketlerinin takip edildiğini bilmiş olacaktır.

Bekleyiş teorisi: Her insanın işinden bekleyişi farklı olabilmektedir. Yönetici çalışanları yakından tanımaya çalışmalı ve bekleyişlerini öğrenmelidir. Çünkü bir kişiyi tatmin eden şey diğerini hiç tatmin etmeyebilir. Kişinin gösterdiği çaba ile verilen ödül dengeli olmalıdır. Çabanın üzerinde verilen bir ödül motive edici olmaktan uzaktır.

Eşitlik teorisi: Çalışanlar iş ortamında mutlaka kendi performansları ve ulaştıkları sonuçları karşılaştırırlar. Bu insanların yapılarında olan bir olgudur. Konaklama işletmelerinde aksayan ve üzerinde özellikle durulması gereken konulardan birisi bizce budur. Personel devir hızı, kişisel ve gruplar arası çatışmalar, iş tatminsizliği büyük ölçüde eşitlik ilkesinin ihlalinden kaynaklanmaktadır. Çalışma ortamındaki eşitsizliği görenler bundan son derece üzüntü duyarlar. Eşitsizliği ortadan kaldıracak şekilde davranış sergilerler.

Bununla beraber hizmet işletmelerinde personelin morali, tutum ve genel görünümü diğer işletmelerden çok daha önem taşımaktadır¹⁶³. Kişisel ilişkilerin yoğun olmasından dolayı bu durum hizmet kalitesine yansımaktadır. Kişi kendi performansını düşürdüğü gibi, başkalarının performansını da düşürmek ister. İş aksatır veya işten ayrılır.

Personelini motive etmek isteyen yönetici şunlara dikkat etmek zorundadır¹⁶⁴:

¹⁶³ MET; a.g.e.,s.218.

¹⁶⁴ KOÇEL; a.g.e.,s.322.

Bu teorinin ağırlık noktası, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Eşitsizliğe gösterilen tepki değişik şekillerde olur. Eşitlik veya eşitsizlik işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

Amaç Teorisi: Kişilerin kendilerine bekledikleri amaçların dereceleri motive olma derecelerini de belirler. Hedefini kısa tutan kişi bu hedefi çabuk yakalar ve motivasyonu bitebilir. Ancak hedefi yüksek tutan kişi daha çok çalışarak yüksek performans ve yüksek motivasyona erişir.

Yukarıda açıklanan motivasyon teorileri doğrultusunda yöneticilerin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyulması gerekir ¹⁶⁵.

- Çalışanlara gerekli değeri verip onları cesaretlendirme ve teşvik etmek gerekir.
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak.
- Çalışanları sürekli eğitmek.
- Çalışanlara eşit davranarak başkalarının yanında küçük düşürme gibi davranışlardan kaçınmak.
- Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek .
- Çalışanlara örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak.

5. Kontrol Fonksiyonu

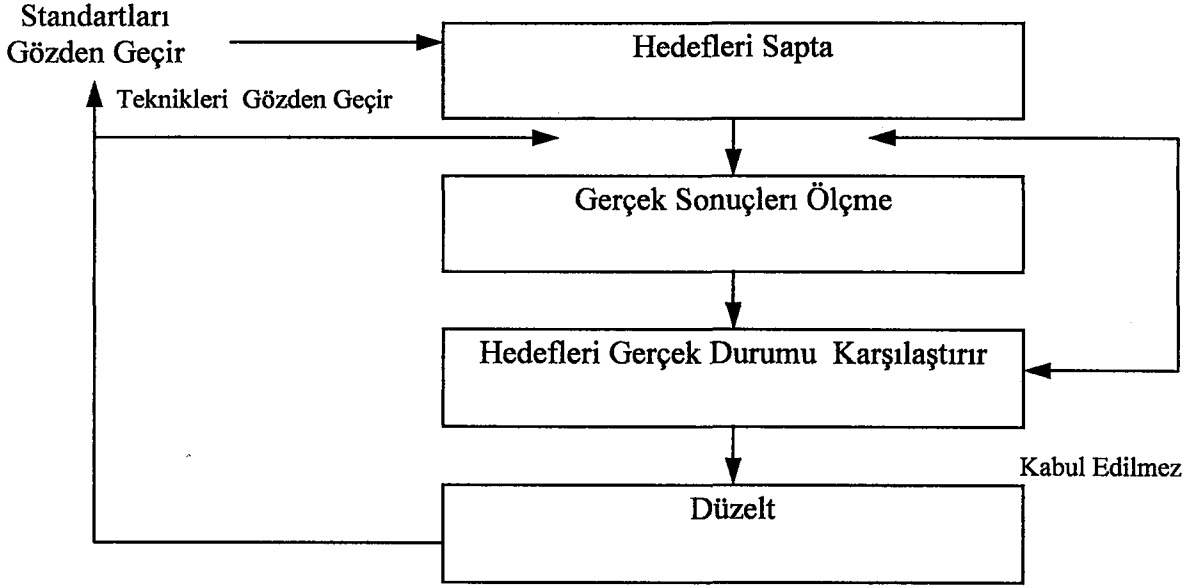
Yönetim fonksiyonlarının son aşamasını oluşturan "kontrol fonksiyonu" diğer fonksiyonların hangi ölçüde ve nasıl gerçekleştiğini belirler. Kontrol, hedeflenen standartların sapmasını, ulaşılan gerçek sonuçların ölçülmesini, hedeflerle sonuçların karşılaştırılmasını yaparak nereye ulaşıldığının ve ne yapılması gerektiğini belirler ¹⁶⁶.

a. Kontrol Fonksiyonunun Evreleri

¹⁶⁵ EFİL; a.g.e., s. 104.

¹⁶⁶ OLALI, KORZAY; a.g.e., s.479.

Şekil 8: Kontrol Sürecinin Temel Aşamaları.



Kaynak: Fermani MAVİŞ; Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992, s.98.

Hedef Saptanması

Konaklama işletmelerinde kontrol için ilk aşama standartların belirlenmesidir. Bu gruba fiziksel standartlar maliyet standartları, Finansal standartlar ve gelir standartları oluşturur.

Gerçek sonuçların ölçümü: Mevcut durumun ölçülmesi, hedeflenen standartlara ne ölçüde ulaşıldığını gösterir. Kontrol fonksiyonunun ikinci aşamasını oluşturur.

Hedeflerle gerçek durumun karşılaştırılması: Bu evrede standartlar ile gerçek durum karşılaştırılır ve sapmaların dereceleri belirlenir. Yönetim tarafından sonuçlar kritere tabii tutulur. Şekil 8' de görüldüğü gibi "kabul edilebilir" yada "kabul edilemez" şeklinde değerlendirme yapılır.

Düzeltilici önlemlerin alınması: Değerlendirme sonucunda hedeflere ulaşılmadığının anlaşılması durumunda, düzeltilici önlemler başvurulur. Standartların makul seviyede tutulması ve teknikleri gözden geçirilmesi gerekir.

Bu sayılan evreler yöneticilerin büyük ölçüde zamanlarını alan ve masraflı bir iştir. İkinci bölümde geniş olarak açıklanmaya çalışılan "standartlar" kontrol işlevine yardımcı olması yönüyle önemlidir. Kontrol fonksiyonunun amacı;

Hedeflenen standartlara ulaşıp, ulaşılmadığını belirler.

İşletmenin fiziki şartlara ve değişen şartlara uyup uymadığını belirler.

Personelin organizasyon hedefleri doğrultusunda yöneltip yöneltmediğini inceler.

Personel kendinden beklenen performansı gösteremediyse bunun sebepleri araştırılır ve aksayan konuların düzeltilmesine çalışılır.

b. Etkin Kontrolün Önemi

Etkin bir kontrol sistemi konaklama işletmeleri için birçok yönden önemlidir. Bunlar kısaca ¹⁶⁷;

Kontrol her şeyden önce belirlenmiş olan hedeflere ulaşma derecesini gösterir.

Personele verilen görevin yapılıp yapılmadığını belirtir.

Sorunların önceden belirlenmesini ve büyük boyutlara ulaşmadan çözümlenmesini sağlar, sorunların nerede olduğunu ve kaynağını belirler.

Kontrol ile hatalı ortaya çıkar ve düzeltme şansı doğar.

İyi bir kontrol sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır ¹⁶⁸ :

Kontrol ilgili çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır. Kontrol sistemi, plan sapmalarını süre kaybetmeden bildirmelidir. Beklenmeyen olaylar karşısında esneklik göstermelidir. Örgütte yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmelidir.

Konaklama işletmelerinin öznesi olan "insan" için kontrol fonksiyonu uygulamada amaç; personeli daha etkin hale getirmektir. Gözetleme ile yapılan sıkı kontrol personelde tedirginliğe yol açabilir ve işte aksamalara neden olabilir. Personelin nitelikleri göz önünde bulundurularak uygulanabilir planlar yapılmalıdır. Kontrolde olumsuz sonuçlar alınabilecek hedefleri bilerek belirlemekten kaçınılmalıdır. Şu nokta unutulmamalıdır ki;

¹⁶⁷ OLALI, KORZAY; a.g.e., s.484.

¹⁶⁸ TOSUN; a.g.e., s.292.

kontrolde dahi amaç personelin işletmeye olan etkinliğini arttırmaktır. Personele olumlu yaklaşım olumlu sonuçlar verecektir.

Yönetimin temel nitelikleri ve fonksiyonlarından sonra; yöneticilerin personel verimliliğini etkileyen yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Çünkü her yönetim teorisi ayrı bir tutum ve davranışı gerektirir. Yönetici, çalışanları iktisadi insan mı, sosyal insan mı, yoksa organizasyonun temel bir parçası mı görmektedir? Yöneticinin zihinsel yapısı ve seçtiği teori hiç kuşkusuz personelin etkinliği adına önemlidir. Bu noktadan hareketle yönetim teorilerinde insan modellerinin incelenmesi hem yönetim hem de personel açısından önem taşımaktadır.

C. YÖNETİM TEORİLERİNDE İNSAN MODELLERİ

1. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisi üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu üç ayrı yaklaşım öncülüğünü; Taylor' un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Fayol' un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı, öncülüğünü Weber' in yaptığı Bürokrasi yaklaşımıdır. Birincisi; rutin işlerin görülmesinde insan unsurunu makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğini, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Taylor' un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci fikri yönetim süreci yaklaşımıyla bürokrasi yaklaşımı de ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almışlardır.

Klasik teori sürekli olarak açık seçik belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileriyle etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunda incelemiştir. Bu teoriyle ilgili her üç yaklaşım da etkinlik ve otorite ilişkileri verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır ¹⁶⁹.

Dolayısıyla bazen ilkeler yaklaşımı olarakta adlandırılan bu yaklaşımlar en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış, bu ilkelere uyulmadığı takdirde etkinlik ve verimliliğin azalacağını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca bu ülkelerin her organizasyonda ve her yerde geçerli olduğunu savunmuşlardır.

¹⁶⁹ KOÇEL; a.g.e., s.49.

Klasik teorinin bu üç temel yaklaşımını ele almadan önce, bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçları şöyle özetleyebiliriz¹⁷⁰.

Klasik teoride organizasyonda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuş, insan ikinci planda ele alınmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktasını oluşturur. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşımda; insan kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsayılmıştır.

Klasik teori esas itibarı ile kapalı - sistem anlayışıyla organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uygulaması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş, fakat dış çevre şartlarına ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır. Klasik organizasyon üç safhadan oluşur. Amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak işlerin belirlenmesi, uzmanlaşmayı sağlamak için işlerin bölünmesi, işlerin bir araya toplanarak mevki ve pozisyonların oluşturulması, departmanlaşmanın sağlanması, departmanların hiyerarşik bir yapı içinde koordinasyonunu sağlamak üzere birleştirilmesidir.

Klasik yönetim ve örgüt teorisinin başlıca kaynağını bilimsel yönetim, yönetsel teori ve bürokrasi modelleri oluşturmaktadır.

Bilimsel yönetim, XX. Yy.' in başlarında beşeri ve fiziksel üretim kaynaklarını daha verimli kullanma amacıyla geliştirilmiş bir takım ilkeler bütünüdür. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz¹⁷¹:

İşçilerin yaptığı her işin ögesi bilimsel bir analize tabi tutulmalıdır. Belli bir iş için her aşamada uzmanlaşılmalıdır. İşçiler nasıl yapılacağı önceden belirlenmiş işleri yapabilecek şekilde seçilmeli, bu işler için eğitilip geliştirilmelidir. İşletmedeki bütün işler

¹⁷⁰ EREN; Yönetim Psikolojisi, s.17.

¹⁷¹ Kemal TOSUN, Erol EREN, Mehmet ŞAHİN; İş İdaresi, Anadolu Ü. Yay. No: 39, Eskişehir. 1984, s.24.

planlanıp programlanmalıdır. Tek tek her iş için standart zamanlar ve yöntemler geliştirilmelidir. Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilmelidir. Bu ilkelere göre kurulan sistem sürekli olarak denetlenmeli, tespit edilen aksaklıklar yine bilimsel bir yaklaşımla incelenmelidir.

Klasik yönetim teorisi akılcı - iktisadi insan varsayımına dayanmaktadır. Buna göre insan çıkarlarını maksimize edecek olan eylemleri hesaplayıp, buna göre davranmaktadır. Akıllı iktisadi insan modelinin dayandığı diğer bir varsayım da, insanın karar ve davranışlarında alternatiflerin hepsini bildiği, alternatiflerin sonuçlarını hesapladığı, çıkarlarını maksimize eden alternatifi seçtiğidir.

Klasik yönetim teorisinde, X teorsisi insanı tenbel, çalışmayı sevmeyen, sorumluluktan kaçan şeklinde ele alan bir teoridir. Klasik yönetim teorisinin dayandığı "insan modeli" ayrıca insanın kişisel çıkarları peşinde koştuğu, bencil olduğu, bunlara ek olarak insanın karar ve yargılama kabiliyetinin zayıf olduğu kabul edilir. X teorsisi diye nitelendirilen şekliyle ekonomik ödüllendirme ve prim esasına dayanan bir motivasyon sisteminin uygulanması, hiyerarşik bir kontrolün sağlanmasını gerektirir. Ayrıca yönetim alanının dar tutulması kararların üst kademelerde alınması, işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanması, planlara uyulup uyulmadığının kontrol edilmesi gerekir.

Klasik yönetim düşüncesinde, özellikle bilimsel yönetimde (insan) makinanın bir parçası gibi görülür. Klasik yönetim teorisinin (insan modelinin) davranış bilimleri açısından "uyarım - tepki" modeline benzediği görülür. Çünkü bu modelde insanı çalışmaya sevk eden faktör paradır.

Bununla birlikte klasik yönetim teorisi bakımından her iki model arasında fark yoktur. Çünkü ikinci modelde yer alan insan "akılcı - iktisadi" insandır. Teşvikli ücret sistemine tepkisinin verimlilik artışı şeklinde gerçekleşmesi beklenir¹⁷².

2. Neo - Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisi insanı ikinci plana atmış, bir robot gibi değerlendirilmiş, bu yüzden de çok eleştiri almıştır. Bu teorinin yerine eksikliklerini tamamlamak için neo -

¹⁷² Atilla BARANSEL; *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İst. Ün. İşletme İktisadi Enstitüsü, 3.Baskı, C.1. Yay No:150, İstanbul,1993, s.200.

klasik yönetim teorisi geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak gelişmiş, insan kaynağının şeklini almış, günümüzde de örgütsel davranış durumuna gelmiştir. E. Mayo önderliğinde yapılan (Howthorne) araştırmaları, verimliliği fiziksel şartların değil, sosyal bir bütünlük içinde, sosyal ilişkilerin arttırdığını ortaya koymuştur.

Neo - klasik yaklaşım; insan davranışları, bireysel ilişkiler, grupların oluşumu ve davranışları, informel organizasyon ve güdüleme konularını incelemiştir. Bu teoride Mc. Gregor' un X ve Y teorisi de önemli yer tutar ¹⁷³.

Bu yaklaşımda öncülüğü "Howthorne" araştırmaları yapmış, bu araştırmalar klasik görüşün akılcı iktisadi insan modelini ispatlamamıştır. Sonuçta insan bu teoride "sosyal insan" olarak değerlendirilmiştir. İnsan tabiatıyla ilgili şu varsayımlar elde edilmiştir ¹⁷⁴:

İnsan esas itibarı ile sosyal ihtiyaçlarla motive olur.

Çalışanlar yönetim, denetim ve güdülemeden çok çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.

Yönetime karşı duyarlılık nezaretçinin, çalışan kişilerin "sosyal" ve "kabul edilme" ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

Bu teoriyle klasik yönetim düşüncesinin "akılcı - iktisadi insan" modeli yerini "sosyal insan" modeline terketmiştir.

3. Modern Yönetim Teorisi

Klasik ve neo -klasik yönetim teorisinin yönetim problemlerinde yetersiz kalması sonucu, yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Modern yönetim teorisi, klasik ve neo - klasik teorinin görüşlerini yeniden incelemiş ve yeni akılcı görüşler ortaya koymuştur. Bu görüş sistem yaklaşımıdır.

Sistem yaklaşımı veya sistem teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmakdan çok belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzıdır. Bu yaklaşımla herhangi bir olayı veya durumu "bütünü" açısından görebilmektir.

¹⁷³ Osman YOZGAT; **İşletme Yönetimi**, Marmara Ü., Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yay., İstanbul, 1992, s.209.

¹⁷⁴ BARANSEL; a.g.e., s.224 -225.

İşletmeler birer açık sistem olup, çevrelerine uyarlar. Çevrelerine uymayan işletmeler kapalı sisteme yakın işletmelerdir. Başarılı bir işletme yönetimi için, işletme sistemini oluşturan sistemlerin arasındaki ilişkilerin tam olarak belirlenmesi ve izlenmesi gerekir.

Bu teoride; insan yeteneklerini geliştici ve yenilikçi olarak değerlendirilir. Örgütlerdeki insan davranışlarını inceleyen bazı yazarlar, özellikle modern sanayideki çoğu işlerin ileri derecede uzmanlaşmış ve bölünmüş olduğunu görmüşlerdir. Dolayısıyla çalışanların tüm kapasitelerini kullanmalarına imkan olmamaktadır. İnsan tabiatı üzerindeki varsayımlar şu şekilde sıralanabilir ¹⁷⁵ :

İnsanoğlu işine hakim olmayı ister, hakim olacak yeteneğe de sahiptir.

İnsan özellikle kendisi tarafından güdülenir, denetlenir.

Yeteneklerini gerçekleştirme ile etkin bir örgüt performansı arasında temelde bir çelişki yoktur. İmkan verilirse herkes örgüt hedeflerini gerçekleştirebilir. Özetle, yeteneklerini bilen insan kavramının temelindeki varsayım, özerklik, mücadele ve yeteneklerini tümüyle kullanma gibi daha ileri düzeydeki ihtiyaçlara ağırlık vermektedir.

4. Neo Modern Yönetim Teorisi

Durumsallık yaklaşımı olarak da bilinen bu teori yöneticinin değişik durumlar kaşısında ne yapması gerektiği konusunda fikir verir. Bu yaklaşım mevcutlar içerisinde en son geliştirilen teori ve yaklaşımlardan biridir. Temel farkı ise; "her yer ve zamanda her işletme için en geçerli en iyi" bir yönetim ve organizasyon aracı bulmak yerine bu "en iyi" nin durumdan duruma değişebileceği fikrini işlemiş olmasıdır.

Durumsallık yaklaşımı "durum" u değerlendirirken, "teknoloji" ve "dış çevre" şeklinde iki boyutta incelemiştir. Örgütlerle ilgili herşeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Durumsallık yaklaşımı, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için organizasyonun içinde bulunduğu ortamı daha iyi teşhis etmesi gerektiğini ifade eder. Bu yaklaşımda örgüt çevresi arasındaki etkileşimler; örgütiçi çevre, genel çevre, yakın çevre şeklinde incelenmiştir. Durumsallık yaklaşımı bu etkileşimlerin her işletme

¹⁷⁵ Edgar H. SCHEIN; **Örgütsel Psikoloji** (Çev: A.SAĞTÜR, Ş.ÖZALP), İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yay. No: 2, Eskişehir, 1980, s.80 - 84.

örgütünde farklı biçimde olduğunu, bazılarının bazı çevre faktörlerinden daha çok etkilendiğinin ortaya koyar.

Bu yaklaşımda insanın "karmaşık insan" olarak gözlemlendiği görülür. Örgüt ve yönetim teorisi insan kavramlarına dönük ve basittir. Yapılan araştırmalarda bu basit ve genelleşmiş kavramı destekleyen az sayıda veriler vardır. Sonuçta; yapılan araştırmalar, insanlara, örgütlere ve yönetim stratejilerine ilişkin modellerin büyük ölçüde karışmasına neden olmuştur.

Bu teoride insan; akılcı - iktisadi, sosyal veya kendini gerçekleştirenden çok daha karmaşık bir varlıktır. Çeşitli ihtiyaç ve yetenekleriyle insan, yalnızca kendi içerisinde karmaşık olmakla kalmayıp, kendine özgü karmaşıklıkları nedeniyle de yanındaki insandan farklıdır. İnsana ilişkin genellemelerde bulunmak her zaman güç olmuştur. Toplumlar ve örgütlerde giderek karmaşıklaştıkları ve farklılaştıkları için genellemeler yapmak daha da güçleşmektedir.

Örgüt içinde insanın davranışlarını etkileyen birçok faktörler vardır. İnsan örgüte gelmeden önce kişiliğini ya da temel davranış özelliklerini kazanmıştır. Bunu bilmek, davranışa yön verecek örgüt içi değişikliklerin daha sağlıklı şekilde yorumlanmasına yardımcı olacaktır¹⁷⁶.

D. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. Toplam Kalite Yönetimi Nedir ?

1950' li yıllarda Japonya' da uygulanan T.K.Y. 1980' li yıllarda ABD ve Avrupa ' da işletme yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak görülmektedir. Yeniliği ve işletmeye katkılarından dolayı kısa sürede kabul görmüş ve dünyada birçok ülkede uygulamaya başlanmıştır.

Diğer yönetim sistemlerindeki uygulamanın tersine, yönetim yaklaşımı olarak en üst yönetimin görüşleri doğrultusunda aşağıya inen bir hiyerarşi izlemeyip, asıl hedef müşteri tatminini sağlamaktır.

¹⁷⁶ Edgar H. SCHEIN; **Örgüt Psikolojisi** (Çev: Mustafa TOSUN), TODAİE Yay., Özel Dizi, No: 3, Ankara, 1977, s.98.

"Kalite" kavramının tanımında anlayışına paralel olarak bazı gelişmeler olmuştur. Günümüzde bir ürünün tatmin etmeyi amaç ettiği tüketici ihtiyaçlarına uygunluk derecesi şeklinde tanımlanabilir ¹⁷⁷ .

Ayrıca toplam kalite müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Toplam kalite hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürüne sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun maliyetleri düşer ¹⁷⁸ .

Bu süreç İşletmede sürekli bir gelişme şeklinde devam eder. Japonlar bu sürekli gelişmeyi "KAİZEN" sözcüğü ile ifade ederler. Sürekli gelişme yada kaizen, sistemin bütününde kaliteyi sağlamayı amaçlayan bir anlayıştır.

Toplam kalite yönetiminde yapılan çalışmaların müşteri isteklerine uygunluğu sağlamaya yönelik olması, konaklam işletmeleri için ideal bir yönetim felsefesi olduğunu göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin özelliklerinde de belirtilmiş olduğu gibi; insan ilişkilerinin çok yoğun olması, çalışanların tutum ve davranışlarının müşteriye kolayca yansımaya sebep olmaktadır. Müşteri tatminin sağlanması en başta müşteri beklentilerinin çok iyi tespit edilmesiyle mümkün olabilir. Toplam kalite yönetim felsefesinde de görüldüğü gibi sürekli gelişme ancak eğitim ile mümkündür. İşletmenin değişik kademelerinde çalışanlara kendi mesleki bilgilerini geliştirici bilgiler yanında toplam kalite felsefesini yerleştirici bilgilerde verilmelidir.

Toplam kalite yönetimi felsefesi şu temellere dayanmaktadır ¹⁷⁹ :

Önlemeye dönük yaklaşım: Hataları sonradan düzeltmek yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Bu yaklaşım planlamanın doğru yapılması gerektiğini gösterir. İşletmenin faaliyetlerinin temeli planlamaya dayandığına göre, bu çalışmanın her aşaması titizlikle hazırlanmalıdır.

¹⁷⁷ Serdar TAN, Nurettin PEŞKİRCİOĞLU; **Kalitesizliğin Maliyeti**, M.P.M.Yay. No:316, 3. B. , Ankara, 1991, s.7

¹⁷⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yay. No: 2, İstanbul, 1992,s.58.

¹⁷⁹ KAVRAKOĞLU;a.g.e., s.33.

Grup çalışması: Konaklama işletmelerinde verilen hizmet büyük ölçüde "sıralı hizmet" özelliği taşımaktadır. Konaklama hizmetlerinden yararlanan müşteriler farklı hizmetleri alırlar. Bu durum grup çalışmasını zorunlu hale getirir. İşte toplam kalite yönetiminin belirgin özelliklerinden birisi de grup çalışmalarının yaygın olmasıdır. Müşteriye hizmetin eksiksiz gidebilmesi, çalışanların ekip halinde dostane ilişkiler içerisinde olmalarını gerektirir.

Grup çalışmaları bireylere şu avantajları sağlar:

İletişimsizlikten kaynaklanan aksamalar ortadan kaldırılır. Sistemde görülen aksamalar grup tarafından kolayca belirlenir. Ekip çalışması bireylerin teknik bilgi ve beceriklerini geliştirir. Çalışanların kişisel ilişkilerini kuvvetlendirecek teknik bilgi sahibi olmalarına katkıda bulunur. Bireylerin, sorunların altında yalnız kalarak ezilmelerini engeller; İşlerini seven, başarılı ve başardığıyla gurur duyan etkin insanlar haline getirir.

Toplam kalite yönetimini oluşturan temel özellikler şu şekilde özetlenebilir ¹⁸⁰ :

- İşletmede kalite kültürünün oluşturulması: Müşteriyi hedef haline getiren ve üretim sürecinin iyileştirilmesi yoluyla problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi şeklinde bir organizasyon kültürünün oluşturulması,

- Herkesin katılımı: Genel müdürden temizlik işçisine kadar tüm işletme çalışanlarının kendi alanlarında kaliteli hizmet verme ve sürekli daha iyisini sunma çabalarına katılımı ve desteği,

- Takım çalışması ve kalite takımları: İşletmelerin tüm kademelerinde, yatay ve dikey takım çalışması ve kalite çemberlerinin veya takımlarının oluşturulması,

- Eğitim: ortaya çıkan problemleri çözmek için işletmenin tüm kademelerinin problem çözme teknikleri ve "toplam kalite yönetimi " hakkında eğitilmesi,

- Personel ödüllendirme sistemleri: Geleneksel işletme anlayışında "toplam kalite" anlayışına geçmeyi gerektirecek organizasyon kültürünün değişimini sağlamak için yeni bir personel ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi.

¹⁸⁰ Şeyhmus BALOĞLU; "Toplam Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması", *Anatolia Dergisi*, Eylül 1994, s.34.

2. Toplam Kalite Yönetiminde Yönetim ve Personel Yaklaşımı

Yönetim süreci incelendiğinde; klasik yönetimden başlayarak sistemli gelişme seyri izlendiği ve buna bağlı olarak da çalışanlara değer verildiği görülmektedir. Günümüzde kabul görmüş ve yararlı sonuçlar alınan toplam kalite yönetimi farklı bir sistem oluşturmaya ağırlık vermiştir. Sistemin kurulup geliştirilmesi ise yönetimin sorumluluğuna verilmiştir.

Yönetim teorilerinde ilerleyen basamaklarda personele verilen değerde artış görülmektedir. Ancak hiçbir sistem ve yönetim modeli toplam kalite yönetimi kadar personele değer vermemektedir. Belki de toplam kalite yönetiminin bu kadar başarılı sonuçlar vermesi insan unsurunu ön planda tutan sistemleri uygulamasında yatmaktadır. Toplam kalite yönetiminde farklı uygulanan yönetim ve personel yaklaşımlarını ele alarak karşılaştırma yapmak bu sistemdeki farkı daha iyi ortaya koyacaktır.

Toplam kalite yönetimini geleneksel yönetim anlayışından ayıran özellikler tablo 3' de karşılaştırmalı olarak verilerek toplam kalite yönetiminin farkı belirlenmiş olacaktır.

Tablo 3: Toplam Kalite Yönetimiyle Geleneksel Yönetim Anlayışının

Karşılaştırılması .

SİSTEM, İŞLETME YAPISI VE FAALİYET TİPİ	GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
İşlerin anlamı ve düzeni	İşçiler çalışır, müdürler yönetir.	Ortak sorumluluk ve yardımlaşma. İşin uzmanı işe yakındır.
Organizasyonel Yapı	Hiyerarşi, üst yönetim ve işçiler arasında çok sayıda yönetim kademesi,.	Üst yönetimle işçiler arasında daha az yönetim kademesi
Liderlik	Kontrol ve zamanlama	Katılımcı
Karar verme	Otomatik ve tektaraflı. her zaman objektif değil.	Çoğunluk ve grup katılımı, gerçeklere dayalı

Çevrede, toplumda ve pazardaki değişmelere olan hassasiyet	Internal İlişkiler	Pazarın pek değişken olmadığı varsayımına dayanır. Kapalı ve reaktif işletme ve sendikalar arasında rekabet, Yönetim ve işçi arasında düşmanı ilişkiler	Açık proaktif ve uyum sağlama , işbirliği ile beraber çözüm üretme, yönetim ve arasında uyum - yardımlaşma
Planlama		Merkezi ve yukarıdan aşağıya	Tüm işletme kademelerinin katılımı
İletişim		Yukarıdan aşağıya, dikey	Çok ve iki yönlü, dikey ve yatay
Zaman ve kaynak kullanımı		Reaktif ve israfkar	Proaktif ve üretken
Verimlilik		Miktar ve yeterliliğe öncelik verir	Kalite ve etkinliğe öncelik verir
Faaliyet ölçümü		Kantitatif kâr ve zarar tabloları	Kalitatif ve kantitatif ,Müşteri ve işçilerden elde edilen bilgiler ve zarar tablolarıyla aynı önceliğe sahiptir. Müşteri ve işçinin tatmini
Motivasyon		Çoğunlukla ekonomik, çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçları bazen farklı	Ekonomik, sosyal ve işçinin geliştirilmesi, işletmenin amaçlarına tüm kademeler tarafından sahip çıkılması
Ödüllendirme		Kısa vadeli, kişiye özgü	Uzun vadeli, grup veya işletmeye özgü, grup ve işletme performansı esaslarına dayalı

Kaynak: Şeyhmus BALOĞLU; "Toplam Kalite Yönetimi:Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması", Anadolu Degisi, Eylül 1994, s.35.

Yönetimin en önemli görevi, sistemi geliştirmek ve meydana gelebilecek olumsuzluklarda suçun tamamını işgörenlere yüklememektir.

Toplam kalite yönetiminde yüksek motivasyonun ayrı bir önemi vardır. Sistem içerisinde kendisine değer verildiğini hisseden kişii, iç motivasyona ulaşarak, başarılı olacaktır.Böylece olumlu bir süreç başlatılmış olacaktır. Bu süreç içerisinde kişiler bütün güçlerini kullanarak aksaklıkların önlenmesi ve yenilikçi önerileri kolaylıkla yönetime iletebilirler.

Öneri sistemi mevcut yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. İşçilerden gelen öneri sayısı bu işçilerin amirlerinin performansı gözden geçirilirken başvuru önemli bir kriterdir¹⁸¹.

Bu sistem içerisinde çalışanlar öneri getirmek için çalışmakta ve işi ile devamlı bütünlük içerisinde bulunmaktadır. Personeline bu güveni veren firma, rakipleri içerisinde başarılı olmaktadır. Diğer yönetim sistemlerinde personel yalnızca yaptığı işi ve aldığı ücreti düşünürken; toplam kalite yönetiminde, işin nasıl "en iyi "olabileceğinin yolları aranmaktadır. Hiç şüphe buda en etkin faktör; kurulan sistemde insana layık olduğu değeri vermek yatmaktadır.

Öneri sisteminin bir başka önemli yanı da uygulanan her önerinin mevcut standardın gözden geçirilmesine yol açmasıdır. Örneğin, bir işçinin önerisiyle makineye eklenen bir parça o işçinin daha farklı ve zamanla dikkatli çalışmasını sağlayabilmektedir¹⁸².

Yüksek motivasyonla donatılmış bir kimse,konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini artırmada arzulu davranarak, müşteri tatminini sağlamaya çalışacaktır. Toplam kalite anlayışının işletmede yerleşmesi, yönetimin bu konuyu benimsemesiyle mümkündür. Hedefini geniş tutan işletmeler, personelini ve müşterisini kaybetmemek için yeterli çaba göstermek zorundadır.

¹⁸¹ Masaaki IMAI; **Kaizen** (Çev:Hazım KANTARCI), Brisa Sabancı Lastik Sanayii ve Tic. A.Ş., 1.B, İstanbul,1994, s.15.

¹⁸² IMAI; a.g.e.,s.16.

Bu bağlamda, konaklama işletmelerinde toplam kalite anlayışının benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasında yönetimle çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin kurulması, her seviyede yoğun ve sürekli eğitim faaliyetleri düzenlenmesi en önemli faktörlerdendir¹⁸³.

Toplam kalite yönetiminin kişiyi geliştiren yönü şu şekilde özetlenebilir¹⁸⁴:

- İşe dönük ve temel eğitime önem vermesi,
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri,
- Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,
- İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanmasıyla kişileri daha yetenekli hale getirmesidir.

3. Toplam Kalite Yönetiminin Konaklama İşletmelerinde Uygulanması

Toplam kalite yönetiminin ilk uygulamaları imalat sanayiinde başlamış, daha sonra hizmet işletmelerinde kullanılmıştır. Rekabetin arttığı günümüzde, işletmeler ancak, kalite ve hız üstünlüğü ile hayatta kalabilmektedirler. Konaklama sektörü gibi seçiciliğin çok olduğu ve talebin esnek olduğu şartlarda toplam kalite yönetimi işletmeleri başarılı sonuçlara taşıyabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin, çalışanları ön planda tutulması felsefesi ve onların motivasyonla desteklenmesi, yüzyüze ilişkilerin yoğun olduğu bu sektörde başarılı sonuçlar verecektir. Yine bu yaklaşım, hataları önlemeye dönük olması, müşteri tatminini sağlaması açısından önemlidir. Hizmetin üretildikten sonra denetlenerek hataların düzeltilmesi gerçek anlamda hataları düzeltmeyecektir. Sanayideki mamülün hatasını düzeltmek mümkün olabilir, ancak huzursuz edilmiş bir müşterinin gönlünü almak kolay değildir. İşletmeye karşı oluşan olumsuz imajını düzeltmek oldukça güç bir iştir.

Odasını belirtilen zamanda alamayan veya beklediği hizmeti bulamayan müşteriyi tatmin etmeye çalışmak, ona ikramda bulunmak belki de ilk yapılacak faaliyetten daha masraflıdır. Bu durum işletmeye ek maliyetler getirmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulaması maliyetleri düşürücü yönü ile önemli rol oynamaktadır.

¹⁸³ Hazım KANTARCI; " Toplam Kalite Yönetimi", *Görüş Dergisi*, Kasım 1994, s.49.

¹⁸⁴ KAVRAKOĞLU; a.g.e., s.71.

Müşteri kavramı "Toplam Kalite Yönetiminde" iki anlam taşımaktadır: İçsel müşteri ve dışsal müşteri. Dışsal müşteri işletmenin hizmet sunduğu, hizmeti satın alan ve kullanan gerçek müşteridir. İçsel müşteri ise, işletmede çalışan her bireydir¹⁸⁵.

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini geliştirmede çözüm; çalışan herkesin şu hedefe uygun iletişim geliştirme ve buna göre bir bilinçlenme programına bağlıdır. Dış müşterinin ve hizmetten istifade edecek iç müşterinin arzularının yerine getirilmesi her çalışanın faaliyetinin hedefidir¹⁸⁶.

Hizmet işletmelerindeki çalışmanın grup çalışması olduğu daha önce belirtilmişti. Bu bağlamda hizmet süreci içerisindeki hizmet kalitesi bir önceki personelin hizmet kalitesine bağlıdır. Bunun için her personel yaptığı işi bir sonraki personele sunarken, onu müşterisi olarak kabul etmelidir. Örnek olarak, bir kat valesinin oda satacak resepsiyon memurunu kendisine iç müşteri olarak algılamasıdır.

Hizmet sektörü, müşteri isteklerinin devamlı sorulup, araştırılıp, değerlendirildiği bir branştır. Bir otomobil imalatçısı satış üzerinden genel olarak müşterilerin memnun olup olmadığını tespit edebilir. Halbuki, bir garsona soğuk çorba derhal iade edilir¹⁸⁷.

"İç müşterinin" tatmin edilmesinde en önemli görev yönetime düşmektedir. Tatminsizlikten kaynaklanan davranışlar dış müşterilere yansiyacaktır. Yönetim bu yüzden personeli motive edici sistemler geliştirmelidir. Bu sistem iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. Toplam kalite yönetimi anlayışında motive edici faktörler her zaman maddi değerler olması gerekmez. Başarılı olan departmanın ödüllendirilmesi, müdürle birlikte otelin restoranında yemek yenilmesi, personel günümü yapılması çalışanlarda kendilerine değer verildiği imajını uyandırır. Bu durumdaki personel kendiliğinden motive olarak, müşteriye tatmin etmek için özveriyle çalışacaktır.

Çalışanlarda kendiliğinden güdülenmeyi uyarmak için işler şu şekilde biçimlendirilebilir¹⁸⁸:

¹⁸⁵ BALOĞLU; a.g.e.,s.36.

¹⁸⁶ Buhan SİLAHTAR OĞLU; " Turizmde Toplam Kalite Yönetimi", **TYD Dergisi**,S.20-22, İstanbul, 1995, s.18

¹⁸⁷ SİLAHTAROĞLU, a.g.e.,s.18.

¹⁸⁸ Robert C.LEWIS., " Konaklama Pazarlaması: Bir İçsel Yaklaşım", (Çev: Nilüfer KOÇAK) **Anatolia Dergisi**, Yıl:2, S: 21-22, Ankara,1991,s.12.

- Serbest çalışma ortamı oluşturarak, işçinin yeteneklerini sınaması ve çeşitli becerilerini kullanmasını sağlayın.

-Bireyin saptama, programlaşma ve yöntem geliştirmeye katılmasına izin verin.

- İşin nasıl gittiğine ilişkin anlamlı ve bilgilendirici geri besleme sağlayın, işçinin yaptığı işin sonuçlarını açıkça tanımlayabilmesini temin edin.

Çalışanlarda kendiliğinden güdülenme sağlanması ve toplam kalite yönetiminin uygulanması, konaklama işletmelerinde bütün departmalarda üretim ve hizmet kalitesini arttırarak rakiplerine üstünlük sağlayabilirler.

Yapılan bir araştırmada¹⁸⁹ toplam kalite yönetimi uygulayan 19 otel ve uygulamayan 19 otelin performanslarını karşılaştırdılar. Sonuçta toplam kalite yönetimini uygulayan oteller uygulamayan otellere göre hemen hemen tüm alanlarda üstünlük sağladılar. Bunları sıralarsak;

- Yiyecek içecek, konaklama ve toplam otel performanslarındaki kâr marjı,
- Doluluk oranı ve verimlilik,
- Müşteri tatmini ve devamlı müşteri,
- Çalışanların işletmeye bağlılığı, personel devamlılığı ve çalışma azmi.

Ülkemiz turizminin Akdeniz ülkeleriyle rekabet edebilmesi; işletmelerdeki kalite sorununu çözmesi, istikrarlı ve kalifiye personel istihdam etmesi, çalışanlara kıymet vermesi ve turizmin ülkeye yararlı olduğuna inanılmasıyla mümkündür.

¹⁸⁹ BALOĞLU; a.g.m.,s.37.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BÖLGESEL BİR UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Konaklama işletmelerinde en 6nemli 6retim girdisi olan iŐg6c6n6n d6nya standartlarında hizmet 6retebilme ve t6keticilerde maksimum tatmini sağlama 6lkemiz turizmi i6in bir zorunluluktur.

İŞletmelerde istihdam edilen kişilerin performansını en iyi Şekilde ortaya koymasını nasıl sağlanabilir? Personelin başarısını etkileyen işletme i6i ve dışı fakt6rler nelerdir? Personelin başarılı olabilmesi i6in gerekli olan eğitim politikası nasıl olmalıdır? İŞletmelere kaynak oluşturan eğitim kurumlarının sekt6rle entegrasyonu neden gereklidir? 6alışanların organizasyon hedeflerine g6re y6netimi ve y6neltilmesi tamamen y6netimin sorumluluğunda olduğuna g6re, y6netim işlevini yerine getirebiliyor mu?

Bu 6zet soruların cevabını alabilmek amacıyla 6alıŐanlar 6zerinde anket 6alıŐması yapılılarak konu ile ilgili birtakım yaklaŐımlarda bulunabilme ama6lanmaktadır. Ayrıca kuramsal b6l6mlerde verilen bilgilerin iŐletmelereki uygulamalarını somutlaŐtırmak ve bilgileri karşılaştırma amacı g6d6lmektedir.

6lkemizde personel verimliliğinin d6Ő6k olduğu g6r6lmektedir. Bu da bir6ok fakt6re bağlıdır. Yapılan anket yardımı ile bu bilgilerin somutlaŐtırılması ama6lanmaktadır.

B. UYGULAMA ALANI SE6İMİ

Konaklama işletmelerinde personel verimliliğinin incelenmesine y6nelik yapılan bu araştırma Antalya B6lgesinde bulunan işletmelerde ger6ekleŐtirilmiŐtir. Antalya Turizm M6d6rl6ė6'nden alınan "turizm envanteri"nden tesad6fi 6rneklemeye metoduyla işletmeler se6ilmiŐ ve bu işletmelerde 6alıŐanlara anket uygulanmıŐtır.

B6lgesel k6tleyi temsiletmesi amacıyla yapılan tesad6fi 6rneklemede; 3adet 5yıldızlı otel, 2adet d6rt yıldızlı otel, 2 adet 1. sınıf tatil k6y6 olmak 6zere toplam 7 işletme uygulama alanı olarak se6ilmiŐtir.

Belirlenen işletmelerde yapılacak anket 6alıŐması b6lgeye gidilerek yapılmıştır. Posta yolu ile yapılan anket uygulamalarında bir kısmının geri d6nmeme riskinin olduğu d6Ő6n6lerek, anket formları elden daėıtılmıŐ ve toplanmıştır. Anketin uygulanması

sırasında işletmelerin personel müdürleri ve şefleriyle görüşülerek konu ile ilgili görüşleri alınmıştır.

Uygulanan ankete yöneticiler ve stajyerler dahil edilmemiştir. Stajyerlerin sabit konumları olmayışı dikkate alınarak, verecekleri yanıtlar işletmenin personel politikası hakkında kesin bilgiler vermeyeceği düşünülmüştür.

Personele dağıtılan anket formlarının tamamı geriye toplanmıştır. Anket uygulanan işletmelerde departmanlara göre personel sayısı dengeli tutulmaya çalışılmıştır.

Yiyecek içecek hizmetleri işletmelerde en fazla personel bulunduran departman olması ve müşterilerle ilişkilerinin fazla olması sebebiyle, bu departmandaki sayı diğerlerine göre yüksek tutulmuştur.

Bunun yanında, kat hizmetleri, çamaşırhane, önbüro, teknik hizmetler ve idari işlerdeki personel sayıları birbirlerine yakın tutulmuştur. Bu bilgiler araştırma verilerinde daha açık görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde personel verimliliğinin incelenmesine yönelik yapılan bu araştırmada herbiri 32 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Soruların 29 u kapalı uçlu, 3 ü ise açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Açık uçlu sorularda çalışanlar görüşlerini rahatça belirtme imkanı bulmuş, çalışmamıza katkı sağlamıştır. Anket formu Ek-1'de verilmiştir.

Ulaşılan sonuçlar ve elde edilen veriler tablo yöntemiyle yorumlanmaya çalışılacaktır.

C. UYGULAMAYI DEĞERLENDİRME

Bu bölümde elde edilen uygulama sonuçları sayısal ve yüzdeli verilerle yorumlanmaya çalışılacaktır.

Çalışmamız ; 3 tür konaklama işletmesinde gerçekleşmiştir. 3 adet 5 yıldızlı otel (52kişi), 2 adet 4 yıldızlı otelde (18kişi), 2adet 1. sınıf tatil köyünde (24kişi) olmak üzere toplam 94 kişi ile görüşülmüştür.

Örnekleme oluşturan 94 kişinin 60'ı erkek (%64), 34'ü (%36) bayandır. Örnekte erkeklerin sayısı fazladır. Araştırma kapsamındaki kişilerin 40'ı evli(%43), 54'ü (%57)bekardır. Örneklemin yaşlarına göre dağılımı tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 : Araştırmayı Oluşturanların Yaş Dağılımları

Yaş	Kişi Sayısı	%
18 yaş ve aşağısı	3	3
19 - 25 yaş	44	47
26- 30 yaş	26	28
31 - 40 yaş	19	20
41 - 50 yaş	2	2
51 ve yukarısı	0	0
TOPLAM	94	100

Araştırmaya katılan 94 kişinin, %3'ü 18 yaş ve aşağısında, %47'si 19-25 yaş arasında %28'i 26-30 yaş arasında, %20'si 31-40 yaş arasında, %2'i 41-50 yaş arasındadır. 51 yaştan büyük kimse örneklem arasında yoktur. Örnekleme oluşturan kişilerin %75'i 19-30 yaş arasındadır. Dolayısı ile çalışanların büyük çoğunluğunu gençler teşkil etmekte, sektörde genç ve dinamik kişilerin istihdam edildiği görülmektedir.

Örnekleme oluşturan kişilerin işletmedeki çalışma yıllarına göre dağılımı tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Örneklemi Oluşturan Kişilerin Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	%
1 Yılden Az	36	38
1 - 2 Yıl	16	17
3 - 4 Yıl	24	26
5 - 9 Yıl	18	19
10 ve Yukarısı	0	0
TOPLAM	94	100

Tablo 5'te görüleceği gibi; personelin %38'i bulunduğu işletmede bir yıldan az süreli çalışmaktadır. %17'si 1-2 yıl arası, %26'sı 3-4 yıl arası, %19'u 5-9 yıl arası çalışmaktadır. Örneklem içerisinde 10 yıldan fazla çalışana raslanamamıştır. Ankete katılanların yarısından fazlası(%55) buldukları işletmede 2 yıldan az süreli çalışmıştır. Oysa ki yaptığımız çalışma konaklama işletmeleri içerisinde 4- 5 yıldızlı otellerde ve 1.sınıf tatil köylerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu sonuçlar işletmelerde personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Ankete katılan aynı kişilerin turizm sektöründe buldukları yıllara bakıldığında, personelin sektördeki devir hızı daha açık görülecektir.

Tablo 6: Örneklemi Oluşturan Kişilerin Sektörde Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Turizm de Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	%
1 Yılden Az	12	13
1 - 2 Yıl	12	13
3 - 4 Yıl	21	22
5 - 9 Yıl	34	36
10 ve Yukarısı	15	16
TOPLAM	94	100

Örnekleme oluşturan personelin %52'si (49 kişi) 5 yıldan daha fazla turizmde çalışmasına karşın, %55'i bulunduğu işletmede 2 yıldan az süreli çalışmaktadır. Bu sonuçlara göre uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerin personel politikalarında istikrarsızlığın olduğu söylenebilir. Bu veriler ışığında, çalışmamızın kuramsal bölümünde belirtildiği gibi personel politikasına kalıcı ve istikrarlı çözümler getirilmesinin şart olduğu görülmektedir.

Eğitim konusuna ağırlık verilerek, kişilerin doğru seçim yapmasının gerekliliği belirtilmişti. Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7 : Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	%
İlk Okul	16	17
Ortaokul	12	13
Lise	39	41
Üniversite	27	29
TOPLAM	94	100

Örnekleme oluşturan kişilerin %17'si (16kişi) ilkokul, %13'ü (12kişi) ortaokul, %41'i (39kişi) lise, %29'u (27kişi) üniversite mezunudur. Bu verilere göre ankete katılanların toplam %30'u ilkokul ve ortaokul mezunu, %41 de lise mezunudur. Üniversite mezunlarının %29 çıkması uygulama yapılan işletmelerin sektörün üst dereceli işletmeleri olduğundandır. Ankete katılanların %70'inin lise ve üzerinde bir eğitim almış olmaları iyi bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak üzerinde asıl durulması gereken konunun turizm eğitimi alınıp, alınmadığı olmalıdır. Tablo 8'de ankete katılanların turizm eğitim durumları gösterilmektedir.

Tablo 8: Ankete Katılanların Turizm Eğitim Durumları

Turizm Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	%
Turizm Eğitimi Almayan	49	52
Kısa Süreli Kurs	24	26
Turizm M. Lisesi	6	6
M.Y.O. Turizm Prog.	5	5
T.İ.O.Y.O.	10	11
TOPLAM	94	100

Tablo 8'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan 94 kişinin %52'si (49kişi) turizm eğitimi almayanlardan oluşmaktadır. Yine %26'sı (24 kişi) kısa süreli kursa giderek turizm eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Turizm meslek lisesi mezunu %6 iken, meslek yüksekokulu turizm programını bitirenler ie %5(5 kişi)tir.

Örnekleme oluşturan kişilerden 29'u üniversite mezunu olmalarına karşın, ancak bunlardan 10 kişi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu mezunudur. Burada üzerinde çok ciddi durulması gereken konunun; personelin yarısının hiç turizm eğitimi almamış olmalarıdır. Bu oran personel verimliliğini olumsuz şekilde etkileyecek düzeyde düşüktür.

Personelin verimli olabilmesi, temel turizm bilgilerinin personele kazandırılmasıyla gerçekleştirilebilir. Eğitimin yeterli olmaması ve eğitim alanlara da gerekli imkanların sağlanamaması, personel verimliliğini ve hizmet kalitesini de düşürmektedir.

Ankete katılan kişilerden 69 u bir yabancı dil bilirken, 25'i yabancı dili hiç bilmemektedir. Oysa ki müşteriyle direk ilişkili olanların yabancı dili çok iyi bilmeleri gerekir.

Yabancı dil bildiklerini belirten 69 kişiden 1'i yabancı dili televizyondan, 19'u (%28) kısa süreli kurstan, 31'i (%45) lisede, 13'ü (%19) üniversitede, 5'i de (%7) yabancı dil hazırlık sınıfında öğrendiklerini belirtmişlerdir. Yabancı dil öğrenmede kısa süreli kurs

ve lise en fazladır(%72). Lisede öğretilen yabancı dilin yetersiz olduğu göz önüne alınırsa, turizm eğitimi görenlerin yabancı dil hazırlık sınıfı okumaları gerektiği ortaya çıkar.

Yabancı dil eğitimi müşteriyle doğrudan ilişkisi olmayan bölümler için(mutfak, muhasebe vb.) çok önemli olmasa bile, diğer bölümler için üzerinde çok ciddi durulması gereken bir konudur. Ankete katılanların eğitim durumları tablo 9'da belirtilmektedir.

Tablo 9 : Departmanlara Göre Personelin Eğitim Durumu

Departmanlar	Eğitim Durumu				Toplam
	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Kat Hizmetleri	4	2	2	2	10
Çamaşırhane	1	2	3	1	7
Önbüro	0	0	4	4	8
Mutfak	8	3	2	0	13
Servis - Bar	1	3	17	11	32
Teknik Hizmetler	0	1	2	3	6
Güvenlik	0	1	6	0	7
İdari İşler	2	0	3	6	11
TOPLAM					94

Tablo 9'da görüldüğü gibi, kat hizmetlerinde çalışan personelin farklı eğitim seviyelerinde olduğu, 4 ilkokul, 2 ortaokul, 2lise ve 2 üniversite eğitimi almış kişinin çalıştığı görülmektedir. Kat hizmetleri müşteriyle direk ilişkili olan bölüm olduğu için eğitim seviyesinin yüksek olması gerekir.

Üniversite mezunlarının en çok önbüroda bulunması, bu departmanın işletmenin beyni konumunda olmasından ileri gelmektedir. Enaz eğitilmiş olanlar lise eğitimi almışlardır.

Servis-bar departmanında ise 32 personelden 11'i üniversite ve 17'si lise olmak üzere toplam 28 kişinin eğitilmiş olduğu görülür.

İdari işlerde lise ve üniversite mezunlarının oranının yüksek olması (%80), bu kişilerin bölüm şefleri olmalarındandır. İdari işlerde iki ilkokul mezununun olması, yardımcı hizmetlerde idari işleri yaptıkları şeklinde belirlenmiştir.

Kuramsal bölümde de belirtildiği gibi; okul ve sektör arasındaki işbirliği personelin eğitilmiş ve pratik bilgilerle donatılmalarını sağlayacaktır. Yapılan görüşmelerde sektörle eğitim kurumları arasındaki ilişkinin istenen düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir. İşletmelerin personel tedarik yöntemleri, eğitim kurumlarıyla ilişkileri tablo 10'da açıkça görülmektedir.

Tablo 10: Ankete Katılanların İşlerini Buluş Şekilleri

İş Buluş Şekli	Kişi Sayısı	%
Şahsi Başvuru	52	55
Gazete İlanı	3	3
Okul Aracılığı İle	8	9
İş ve İşçi Bul. Kur.	4	4
Tanıdık Aracılığı İle	27	29
TOPLAM	94	100

Ankete katılanlardan 52 kişi (%55) işlerini şahsi başvuru ile bulmuşlardır. Bunun yanında 3 kişi (%3) gazete ilanı ile bulurken, 8 kişi (%9) okul aracılığı ile işini bulmuştur. %9 gibi bir oranın çıkışı işletmelerin eğitim kurumları ile ilişkilerinin zayıf olduğu yönünde değerlendirilir. 4 kişi işini İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığı ile bulurken, 27 kişi de (%29) tanıdık aracılığı ile işini bulmuştur.

Konaklama işletmeleri için personel verimliliğinde eğitime önem verilip, işin niteliğine göre eleman alımı yapılmalıdır. Tanıdık aracılığı ile bu sektörde çalışanların büyük bir bölümü daha önce turizmle ilgisi olmayan kişilerden oluşmaktadır. Zaten %52 gibi bir çoğunluğun turizm eğitimi almadığını belirtmesi, bu noktada birtakım yanlışlıkların olduğunu göstermektedir.

Personel alımında başlayan aksalıklar çalışanın iş yaşamında da kendisini göstermektedir. Ciddi bir personel politikasının halen oluşturulamaması, iş uyumsuzlukları ve hizmet kalitesinin düşmesi şeklinde kendini göstermektedir.

İşe başladığınızda en çok hangi konuda zorlandınız? şeklindeki bir soruya 19kişi(%20) pratik bilgi eksikliği, 18 kişi(%19) teorik bilgi eksikliği, 24 kişi (%26) yabancı dil, 18 kişi(%19) iş arkadaşlarıyla uyum, 4 kişi de (%4) amirlerle uyum konularında zorlandıklarını belirtmişlerdir. En yüksek oran yabancı dil eksikliğinde çıkmıştır. Pratik bilgi eksikliği onu takip etmiştir. Teorik bilgi eksikliği %19 olarak çıkması çıkmıştır. Bu veriler işletmelerde istihdam edilen personelin eğitim durumunun ve personel kaynaklarının tekrar gözden geçirilmesini zorunlu hahe getirir.

Personel devir hızının yüksek olmasının bir sebebi de çalışma ortamının çalışmaya elverişli olmamasından kaynaklanır. Çalıştığınız işletmeye geliş nedeniniz nedir? sorusuyla aslında personel bir önceki çalıştığı işletmedeki olumsuzlukları ifade etmiştir. Bu soruya verilen yanıtta iyi çalışma ortamı için diyenler 33kişi (%35)dir. Kendisini geliştirmek için gelenler 24 kişi(%26)dır. Daha iyi ücret teklifi ve sosyal güvence için gelenler 29kişi(%31)dir. Personelde maddi tatminin sağlanması, verimliliği doğrudan etkileyen bir sebep olarak görülmektedir. Çalışanların aylık gelir dağılımlarına bakacak olursak;

Tablo 11: Ankete Katılanların Aylık Gelir Dağılımları

Aylık Gelir	Kişi Sayısı	%
10 Milyon ve aşağısı	9	10
10 - 15 Milyon	37	39
15 - 25 Milyon	22	23
25 - 35 Milyon	12	13
35 Milyon ve yukarısı	14	15
TOPLAM	94	100

Tablo 11'de belirtildiği gibi personelin %10 u 10 milyon ve daha düşük ücret almaktadır. %39 u 10-15 milyon TL arası almaktadır. %23 ü 15-25 milyon TL arası

almaktadır. %13 ü 25-35 milyon TL arası almakta, %15 ide 35 milyon TL ve daha yukarısını almaktadır. İlk bakışta ankete katılan personelin %50 sinin 15 milyon ve daha düşük ücret aldıkları görülmektedir.

Personel tatmininin sağlanması, öncelikle maddi durumlarının iyileştirilmesiyle gerçekleştirilir. Ekonomik olarak bir çok zorluk içerisinde olan kişinin özveri ile çalışması güçleşir. Ücretin çalışanları güdülemede önemli bir araç olduğu düşünülürse, ücretlerin iyileştirilmesi personel verimliliğini artırır.

Çalışanların motivasyonunda önemli bir konu da eşit işe eşit ücretin uygulanmasıdır. Çalışanlara "iş yerinizde ücret- iş yükü eşitliği sağlanıyor mu?" şeklindeki bir soruya ; kişilerin %30 u yeterli derecede derken, %39 u kısmen, %16 sı az, %13 ü de hiç sağlamıyor yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan personelin %68 i ücret- işyükü eşitliğinin yeterli olmadığına inanmaktadır. Personelin işe motive edilmesi, işini benimseyerek yapması, hak ettiğini aldığına inanmasıyla sağlanabilir.

Çalışanların işe yöneltilmesinde ve motivasyonda maddi faktörler kadar, sosyal haklardan yararlanma da önemlidir. Çünkü personel iş garantisi ve sosyal güvence bulduğu sürece verimli olabilir. Bu bağlamda "sosyal haklardan ne derece yararlanıyorsunuz?" sorusuna; %43 yeterli derecede, %26 kısmen, %20 az, %10 ise yararlanamıyorum yanıtı verilmiştir. Personel tatminini sağlamada sosyal haklardan yararlanma önemli faktördür. Ancak elde edilen verilerde personelde %57 oranında sosyal haklardan yeterince yararlanamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun özellikle araştırmayı gerçekleştirdiğimiz üst sınıf işletmelerde görülüşü, bu konuda sektörün genelinde bir tatminizlik olduğu görüşünü ağırlık kazandırır.

Ülkemizin sosyo- ekonomik durumu göz önüne alındığında, çalışanların işe yöneltilmesinde maddi araçların öncelikli sırayı aldığı görülür. İşteki başarının artışı ve sürekliliğinin sağlanması, ücretin tatmin edici olması ve işi kaybetme endişesinin ortadan kalkması ile sağlanabilir. Japonya örneğinde olduğu gibi, "hayat boyu istihdam" uygulaması çalışanlarda işini benimseme fikrini yerleştirir.

İşinizde daha başarılı olabilmeniz için sizce ne önemlidir? sorusuna; ankete katılanlardan 44 kişi(%47) işgarantisi, 22 kişi(%23) maaş artışı, 14 kişi(%15) iyi iş

arkadaşları, 9 kişi(%10) üst kademeye terfi, 5kişi(%5) iş yükünün azaltılması yanıtını vermişlerdir.

Çalışanların %70 i maaş artışı ve iş garantisinin kendilerini daha başarılı yapacağını belirtmişlerdir. Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisinde" söz konusu çalışanlar 1.ve 2.kademededirler. İşleriyle özdeşleşmeleri ve bütün güçlerini işlerine verebilmeleri belirtilen güvencelerin çalışanlara verilmesiyle sağlanabilir. Buna ek olarak çalışanların yönetim tarafından teşvik edilmesi verimliliği artırıcı rol oynayacaktır. Ankete katılanların %22 si çalışanların teşvik edildiğini belirtirken %60 ı normal, %14ü az , %4ü ise hiç teşvik edilmediğini belirtmişlerdir.

Personel verimliliğinde diğer önemli bir nokta da; işle ilgili karar alınırken işi yapanın fikrinin sorulup, sorulmamasıdır. Ankete katılanlara"işinizle ilgili karar alınırken fikriniz soruluyor mu?" sorusuna 19 kişi(%20) soruluyor, 64 kişi(%68) bazen soruluyor, 11kişi(%12) hiç sorulmuyor yanıtını vermiştir. Fikrimiz soruluyor diyenlerin de %80 i 5 yıldızlı otel işletmelerinden gelmiştir.

Bu sorunun değerlendirilmesinde işi yapanın fikrinin yeterli derecede sorulmadığı ve görüşlerinin alınmadığı görülmüştür. Oysa ki asıl önemli olan işi yapanın düşünceleridir. Yine bu bağlamda "işinizi geliştirici teklifler götürdüğünüzde yönetimin tutumu nedir?" sorusunun yanıtı tablo 12 de verilmektedir.

Tablo 12: Çalışanların İş Geliştirici Teklifleri ve Yönetimin Tutumu

İşletme Türü	Teklifler Beğeni ile Karşılıyor		Yalnızca Dinleniyor		Dinlenmiyor	
	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
5 Yıldızlı Otel	26	28	25	26	1	1
4 Yıldızlı Otel	5	6	10	11	3	3
1.Sınıf T. K.	2	2	19	20	2	3
TOPLAM	33	36	54	57	7	7

Tablo 12 de görüldüğü gibi, işi geliştirici teklifler yönetime götürüldüğünde 33kişi (%36) tekliflerin beyeni ile karşılandığını belirtmişlerdir. %36 lık oranın %28 lik dilimi 5 yıldızlı otellerden gelmiştir. Ankete katılan kişilerden 54ü (%57) tekliflerinin yalnızca dinlendiğini, 7kişi de (%7) tekliflerin dinlenmediğini belirtmişlerdir. Beş yıldızlı işletmelerde personele değer verilme oranı yüksek görülüyorsa da konaklama işletmelerinin geneli için bunu söylemek oldukça zordur.

Konaklama işletmelerinin çağdaş yönetim anlayışı içerisinde yönetilmesi, personelin fikrinin alınması, işi geliştirici tekliflerin dinlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Tekliflerin dinlenmesi ve yeni tekliflerin getirilmesi yönetim tarafından teşvik edildiği ölçüde, personel kendisini işine vererek başarı grafiğini yükseltmiş olacaktır.

Anket formunun son iki sorusunu oluşturan açık uçlu soruların ilkinde; "işinizde başarınızı arttıracak sizce en önemli üç etken ne olabilir?" sorusu ile ankete katılan kişilerin görüşlerini rahatça açıklama fırsatı verilmiştir. Bu yanıtlarda çalışanlar sundukları hizmetin kalitesini arttırmak için gerekli etkenleri belirtmişler, dolayısı ile verimli olmalarında etkin faktörleri dile getirmişlerdi.

İşle ilgili tekliflerinde; iş garantisinin olmadığını, başarılı olabilmelerinde iş garantisinin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında harcadıkları emekle aldıkları ücretin eşitsizliğini belirtmişlerdir. Özellikle turistik bölgelerde hayat pahalılığının normalin üzerinde olması, çalışanları geçim sıkıntısına sokmaktadır. Bu konu özellikle evli olanlarda belirtilmiştir.

Çalışma ortamı ile ilgili olarak; personelin huzurlu bir çalışma ortamı özlediği belirtilmiştir. Ayrıca çalışma saatlerinin düzenlenmesi yorgunluğu azaltacağı için verimliliği arttıracaktır.

Amirlerinden beklentilerinde ise; başarılarının takdir edilmesi, anlayış ve hoşgörü beklemektedirler. Çalışanlar arasında hakkaniyet ölçülerinde hareket edilmesi, personel arasında ayırım yapılmaması gerekmektedir. Yöneticinin personel arasında ayırım yapması; personeli gruplara ayırmakta ve aralarında çatışmaya sebep olmaktadır. Amirlerin

değerlendirmeleri daha objektif yapmaları, kendilerine ulaşan bilgileri çok yönlü değerlendirerek, karar vermelerinin gerektiği birçok kişi tarafından belirtilmektedir.

Sosyal haklar konusunda ise; ankete katılan personelin birçoğu sosyal haklarını kullanamamanın rahatsızlığını ifade etmişlerdir. Sosyal haklardan yararlanamama iş garantisi riskini de ortaya çıkarmakta ve personel verliliğine engel oluşturmaktadır.

Ankete katılan kişilerden bir kısmı da işlerinde inisiyatif kullanabilirlerse daha verimli olabileceklerini düşünmektedirler. Verilen görevde kendi bilgi ve becerilerini kullanamamakla, yeteneklerinin sınırlandığını belirtmektedirler.

İş başarısını arttıracak önemli bir faktör de; mesleki eğitimin verilmesidir. İşletmelerde çalışan personelin bir kısmı yeterli turizm eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir. Uygulanan ankette "çalıştığınız işletmede mesleki eğitim veriliyor mu?" şeklindeki soruya 53 kişi evet, 39 kişi hayır yanıtını vermiştir. İşletmelerde görüşlerini aldığımız personel müdürleri iş yoğunluğu sebebiyle hizmet içi eğitime vakit ayıramadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışma saatlerinin farklılığı, personelin bir araya gelmesini zorlaştırmaktadır. Bunun yanında çalışma sistemini iyi kurmuş iki adet 5 yıldızlı otelde sınırlı sürelerde de olsa, hizmet içi eğitim vermektedirler.

Anket formunun sorusunu oluşturan; "Başarınızı engelleyen faktörler varsa sizce en önemli üç tanesi nedir?" sorusuna özetle şu yanıtlar gelmiştir.

Çalışma ortamının stresli oluşu, iş ve görev tanımlarının yeterince yapılmış olmaması, eğitimsiz personelin işe alınarak ekip çalışmasını aksatması, kalifiye eleman yetersizliği, amirler tarafından takdir edilmeme, iş yükü adaletinin tam sağlanamayışı şeklinde yanıtlar alınmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya'da hızla artmakta olan turizm hareketleri ülkemizde de aynı paralelde gelişmektedir. Konaklama işletmeleri turizm faaliyetini oluşturan üç temel yapıdan birisi ve en önemlisidir. Çünkü turizm konaklama ile anlam kazanmaktadır.

Ülkemiz turizminin layık olduğu yere gelebilmesi ve rakipleri karşısında başarılı olabilmesi, işletmelerde konaklayan kişilerin ülkelerine mutlu dönmeleriyle mümkündür. Bu konuda da hizmet sunan personele büyük görev düşmektedir. Bunu başarabilmesi için personelin, müşteriyi tatminini çalışma hayatının amacı haline getirmesi gerekir.

Ülkemizde özellikle son on yıl içerisinde turizm hizmetlerinde büyük mesafeler alınmış, yatak sayısında büyük aşamalar kaydedilmiştir. Bu artışa bağlı olarak personel ihtiyacı doğmuştur. İşgücü ağırlıklı olan bu sektörde personel niteliği de önem kazanmıştır.

Hizmetin bir özelliği olarak, yüz yüze iletişimin olması personelin birtakım yetenek ve özelliklerinin olmasını gerektirmektedir. Bundan dolayı personelin iyi bir eğitimden geçirilmesi, pratik bilgilerinin geliştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması verimliliğini arttırıcı faktörlerdendir.

Hizmet üretiminin emek yoğun özelliği ve özel yetenek gerektirmesi, enbaşta personelin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Eğitim kurumlarına alınacak öğrenciler seçilerek alınmalı ve sektörün beklentilerine karşılık verecek şekilde yetiştirilmelidir. Ülkemizde eğitim işini yürüten MEB ve YÖK koordinasyon içerisinde hareket ederek yetenekli gençlerin seçimi ve seçilenlerin sektörle ilişki içerisinde eğitimlerini sürdürmeleri sağlanmalıdır. Nitelikli elemanların yetişmesi için mutlaka okul-sektör işbirliğine gidilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde meslek hayatına yeni atılmış gençlerin sektörde kalmaları, konaklama işletmelerinin geleneksel yönetim anlayışından kurtulup, çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilmelerine bağlıdır. Böylece işni seven, başarılı ve başardığı ile gurur duyan personel verimli olacaktır. Yönetim, personelin bütün gücünü işine harcamasını sağlayıcı tedbirler almalıdır. Bu güçler; fiziksel güç, zihinsel güç ve gönül gücüdür. Üçünün bir noktada yoğunlaşması, personeli işinde başarılı kılar.

Sayılan bu üç önemli faktör personelde iş doyumunu sağlandıktan sonra meydana çıkar. Yöneticiler hakkaniyet ilkeleriyle hareket ederek personelini yöneltmesi ve motive etmesi sonucu personel işinde verimli olacaktır.

Personel verimliliği; gücünün üzerinde hizmet üretebilme şeklinde algılanmamalıdır. Bu durum personel maliyetini düşürüyor gibi görülse de, uzun dönemde yarar getirmemektedir. Müşterilerin hizmet kalitesinden memnun kalarak tatmin olması, personel için en belirgin verimlilik ölçüsüdür. Bu sektörde istihdam edilen her şahıs, hizmet ettiği kişinin tatminini kendi verimlilik ölçüsü olarak değerlendirmeli ve o yönde davranmalıdır.

"Konaklama işletmelerinde personel verimliliği" çalışmamızda veriler değerlendirilerek şu sonuçlar elde edilmiştir:

-Konaklama işletmelerinde istihdam edilen personelin çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır. Bu sektör genç ve dinamik işgücüne sahip olduğu için avantajlıdır.

-Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların çoğu buldukları işletmede iki yılı geçmeyen sürelerde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Oysa ki turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri daha fazladır. Bu durum personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir.

-İşletmelerde çalışanların eğitim durumları Türkiye şartlarında normal olduğu gözlenirken, turizm eğitimi almış personel sayısının yetersiz olduğu görülmektedir. Talep esnekliğinin yüksek olduğu bu sektörde, personelin kendi konusunda yeterli bilgiye sahip olması zorunludur.

-İşe yeni başlayan personelin en çok zorlandıkları konuların başında yabancı dil eksikliği gelmektedir. Hizmet verilen kişilerin dillerinin öğrenilmesi bu işin bir gereğidir. Personelin bir kısmı yabancı dili hiç bilmemekte, biliyorum diyenlerin büyük çoğunluğu da lise ve kısa süreli kurslarda öğrenmişlerdir.

-Ülkemizde orta öğrenimde uygulanan programla yabancı dilin artık öğrenilemeyeceği kabul edilmelidir. Bu sektör için yetiştirilen öğrencilere bir yıl hazırlık sınıfı programı uygulanmalıdır.

-Personelin işe başladığında zorlandığı diğer bir konu ise; pratik ve teorik bilgi eksikliğidir. Teorik bilgi eksikliği turizm eğitimi almayanlar için söz konusu iken, pratik bilgi eksikliği de turizm eğitimi alan ancak, daha önce sektörle hiç ilişkisi olmayanlar için geçerlidir. Bu eksikliğin ortadan kaldırılması, okul-otel modelinin oluşturulması, pratik bilgi açığını kapatacaktır. Ayrıca eğiticilerin turizm bilgilerini arttırmak için mutlaka sektörle işbirliğine gidilmelidir.

-Ankete katılan kişilerin çoğunluğu işlerini şahsi başvuru ve tanıdık aracılığı ile bulmuşlardır. Ayrı bir beceri gerektiren bu işte personelin daha objektif ölçülere göre seçilmesi, eş-dost hatırı yerine yetenekli ve eğitilmiş kişilerin tercih edilmesi gerekir. Yöneticiler tanıdıklarını işe almalarıyla birlikte; hakkaniyet ilkelerine uymakta zorlanmakta ve bir çok problem çıkmaktadır.

-Konaklama işletmelerindeki personelin ücretleri genelde düşüktür. Ücretlerin bu kadar düşük olması personelde iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Personelin verimli olması için ücretlerin makul bir seviyeye getirilmesi zorunludur.

-Personel sosyal haklardan yeterince yararlanamamaktadır. İş garantisinin olmayışı ve stress gibi olumsuzluklar personel verimliliğini düşürmektedir. Personel bu konuda yalnız işverenin insafına bırakılmadan, sosyal haklarını alabileceği kanuni düzenlemelerle korunmalıdır.

-Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu tam anlamı ile belli değildir. İş ve görev tanımlarının yapılarak, personelin yetkileri ve sorumlulukları belirlenerek, insiyatif kullanma imkanı verilmelidir.

- Çalışanların başarılı olması yeterince teşvik edilmemektedir. Yönetim personeli işe motive edici araçları kullanarak verimliliğini sağlamalıdır.

-Araştırma kapsamındaki işletmelerde personele verilen hizmet içi eğitimin yetersiz olduğu görülmüştür. Eğitime ayrılan zaman, işgücü kaybı olarak değerlendirilmeyip işin bir parçası gibi görülmesi ve yatırım olarak değerlendirilmesi gerekir.

-Konaklama işletmelerinde genelde işle ilgili kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin yeterince alınmadığı görüldü. Oysa ki asıl özne olan işgücünün fikirlerinden yararlanılmalıdır.

-Konaklama işletmelerinde personel verimliliğinin sağlanması işgücünün etkinliğine bağlıdır. Personelin işi ile bütünleşmesi ve bütün gücünü ortaya koyması bunun en belirgin göstergesidir. Personele yeterli eğitim verilerek, verimli olacaklarına inandırılmaları gerekir.



ANKET FORMU

- 1.Cinsiyetiniz: ()Erkek ()Bayan
- 2.Medeni durumunuz: ()Evli ()Bekar
- 3.Yaşınız:.....
- 4.Göreviniz:.....
- 5.Bulduğunuz işletmede ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?
- ()1 yıldan az ()1-2 yıl ()3-4 yıl ()5-9 yıl ()10 yıl ve yukarısı
- 6.Toplam olarak kaç yıldır turizmle ilgili bir işte çalışıyorsunuz?
- ()1 yıldan az ()1-2 yıl ()3-4 yıl ()5-9 yıl ()10 yıl ve yukarısı
- 7.Eğitim durumunuz nedir?
- ()İlkokul ()Ortaokul ()Lise ()Üniversite
- 8.Turizm eğitiminiz nedir?
- ()Turizm eğitimi almadım ()Kısa süreli kurs ()Turizm meslek lisesi
- ()Meslek Y.O. Turizm Programı ()Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
- 9.Kaç yabancı dil biliyorsunuz?
- ()3 dil ()2 dil ()1 dil ()Hiç bilmiyorum
- 10.Yabancı dili nerede öğrendiniz?
- ()Televizyondan ()Kısa süreli kurs ()Lisede ()Üniversitede
- ()Yabancı dil hazırlık sınıfında ()Diğer.....
- 11.Şu anda çalıştığınız işi hangi kanalla buldunuz?
- ()Şahsi başvuru ()Gazete ilanı ()Okul aracılığıyla ()İş ve İşçi Bulma
- ()Tanıdık aracılıyla ()Diğer..... kurumu
- 12.İşe başladığınızda en çok hangi konuda zorlandınız?
- ()Pratik bilgi eksikliği ()Teorik bilgi eksikliği ()Yabancı dil
- ()İş arkadaşları uyum ()Amirlerle uyum
- 13.Bundan önceki işiniz turizmle ilgili ise bu işletmeye geliş nedeniniz?
- ()Daha iyi ücret teklifi ()Sosyal güvence ()İyi çalışma ortamı
- ()Kendimi geliştirme ()Diğer.....

14.Ortalama aylık geliriniz nedir?

- 10 milyon ve aşağısı 10-15 milyon 15-25 milyon
 25-35 milyon 35 milyon ve yukarısı

15.İşyerinizde ücret-işyükü eşitliği sağlanıyor mu?

- Yeterli derecede Kısmen Az Hiç sağlanmıyor

16.Günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?

- 8 saat 8-10 saat 10-12 saat 12 saat ve yukarısı

17.Yaptığımız işin yeteneğinize uygun olduğuna inanıyor musunuz?

- İnanıyorum İnanmıyorum

18.İş arkadaşlarınızla uyumunuz nasıl?

- Çok iyi İyi İyi değil Kötü

19.Sosyal haklardan ne derece yararlanıyorsunuz?

- Yeterli derecede Kısmen Az Yararlanamıyorum

20.Haftalık izinleriniz haricinde son 6 ay içinde kaç gün işe gitmediniz?

- 1-7 gün 8-15 gün 16-21 gün 22 gün ve fazlası

21.İşe gitmeyiş nedeniniz?

- İşin ağırlığı İş arkadaşlarıyla uyumsuzluk Amirlerle uyumsuzluk
 Sağlık sebebiyle Diğer.....

22.Çalışma ortamınız sağlığa uygunluk derecesi nedir?

- Çok rahat İdare eder Kötü Çok kötü

23.İşinizle ilgili yetki ve sorumluluğunuz ne derece belli?

- Tam belli Biraz belli Belli değil

24.Çalışanların başarılı olması ne derece teşvik ediliyor?

- Çok fazla Normal Az Hiç

25.İşinizde daha başarılı olabilmemiz için sizce ne önemlidir?

- Maaş artışı İş garantisi İyi iş arkadaşları
 Üst kademeye terfi İş yükünün azaltılması Diğer.....

26.Çalıştığımız işletmede mesleki eğitim veriliyor mu?

- Evet Hayır

27.Mesleki eğitim veriliyorsa, eğitim türü nedir ve haftada kaç saat?

.....

28.İşinizde yetki ve sorumluluğunuz arasındaki denklığı ne orandadır?

()Denk ()Yetkim daha fazla ()Sorumluluğum daha fazla

29.İşinizle ilgili kararlar alınırken fikriniz soruluyor mu?

()Tam olarak soruluyor ()Bazen soruluyor ()Hiç sorulmuyor

30.İşinizi geliştirici teklifleri götürdüğünüzde yönetimin tutumu nedir?

()Teklifler beğeni ile karşılanıyor ()Yalnızca dinleniyor ()Dinlenmiyor

31.İşinizde başarınızı artıracak sizce en önemli 3 etken ne olabilir?

.....

.....

.....

32.Başarınızı engelleyen faktörler varsa sizce en önemli 3 tanesi nedir?

.....

.....

.....

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AĞAOĞLU O. Kemal ; **Türkiyede Turizm Eğitimi ve Etkinliği**, M..P.M. Yay. No: 439, Ankara, 1991.
- AĞAOĞLU O. Kemal ; **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, M.P.M. Yay. No:457, Ankara, 1992.
- ADEM Mahmut ; **Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri**, M.P.M. Yayınları, No:124, Ankara, 1973.
- AKAT İlter ; **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, Dağıtım, İzmir, 1984.
- AKOĞLAN Meryem ; **Verimlilik Aracı Olarak Hareket Etüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması** (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), H.Ü. Ankara, 1991.
- AKTAŞ Ahmet ; **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ofis Matbaacılık Tic. , Ankara, 1989.
- ALPUGAN Oktay, DEMİR M.Hulusi, OKTAN Mete, ÜNER Nurel ; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., Yay.No:393, İstanbul, 1993.
- BAŞARAN İbrahim Ethem ; **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1982.
- BİRDAL İlker, AYDEMİR Nilgün ; **Yönetim Teorileri**, I.B.; Sistem Yay. İstanbul, 1992.
- BARANSEL Atilla ; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İst. Ün. İşletme İktisadi Enstitüsü. C.1.Yay No:150, 3. B. , İstanbul,1993.
- BARUTÇUGİL İsmet ; **Turim Ekonomisi, ve Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri**, Beta Bas. Yay. Aş. İstanbul 1986, Yay. No:84.
- BARUTÇUGİL İsmet ; **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım A.Ş., Yayın No:187, İstanbul, 1982.
- CAN Abdullah ; **Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin**

- Geliştirilmesi Sempozyumu, M.M.P.Yay. No:442, Ankara, 1991.**
- DERELİ Toker ; **Organizasyonlarda Davranış, Ar Yay. Dağıtım, Birinci C. İstanbul, 1981.**
- EFİL İsmail ; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üni.Güçlendirme Vakfı Ya.No:80, Bursa.1993.**
- ERALP Ziya ; **Genel Turizm, A.Ü. S.B.F. ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara,1983.**
- EREN Erol ; **Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1993.**
- EREN Erol ; **Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İktisat Enstitüsü Yay., No:105, İstanbul, 1989.**
- GÖKSAN Ergun ; **Turizm Ekonomisi ve İşletmeciliği, Ege Üni. Matbaası, İzmir, 1968.**
- GÜRSOY Bedri ; **Verimlilik Üzerine Düşünceler, M.P.M. Yay. No:324, Ankara, 1985.**
- GENÇ Nurullah ; **Zirveye Götüren Yol:Yönetim,Timaş Yayınları, No:226, İstanbul, 1994.**
- HİMMETOĞLU Bülent A. ; **İş Etüdü ve Metod Geliştirme, Ege Üni. İ.İ.B.F., Karınca Matbaacılık, İzmir.**
- HACIOĞLU Necdet ; **Turizm Pazarlaması, Uludağ Üni., Basımevi, Bursa 1989.**
- HICKS Herbert G. ; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından,(Çev:Osman TEKOK, B.TEKOK, Salim ŞEN), Bimaş Matbaacılık, Ankara, 1979.**
- HIKS Herbert G., GULLETT C.Ray ; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış(Çev: Besim BAYKAL), İ.İ.T.İ.A.İşletme Bil.Enstitüsü, Yay.No:1, İstanbul, 1981.**
- IMAI Masaaki ; **Kaizen (Çev:Hazım KANTARCI), Brisa Sabancı Lastik Sanayii ve Tic. A.Ş., 1.B, İstanbul,1994.**
- KAHRAMAN Nüzhet ; **Turizmde Yatırım Projeleri, Çağlayan Basımevi, 1.B.,**

- İstanbul, 1986.
- KANAWATY George ; **İş Etüdü** (Çev: Zühal AKAL), M.P.M./İLO Yay. No: 29, Ankara, 1991.
- KATZ Daniel, ; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE Yay. No: KAHN Robert 167, Doğan Basımevi, Ankara, 1977.
- KAVRAKOĞLU İbrahim ; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yay. No: 2, İstanbul, 1992.
- KAYA Evren ; **İmalat Sanayii Emek Göstergeleri**, M.P.M. Yay. No: 270, Ankara, 1982.
- KOBU Bülent ; **Üretim Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No:67, İstanbul, 1977.
- KORZAY Meral ; **Otel- Motel - Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1977.
- KOZAK Sabah ; **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Anadolu Üni. Yay., No:68, Eskişehir,1995.
- MAVIŞ Fermani ; **Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar**, Birlik Matbaası, Eskişehir, 1992.
- MEDLIK S. ; **The Business of Hotel**, 2.Baskı, Billing&Sons Ltd.,London, 1986.
- MET Ömer Lütfi ; **Ağırlama - Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.
- OLALI Hasan ; **Turizm Politikası ve Planlaması**, İstanbul Üni. İşlet. Fak. Yay. No: 228, İstanbul, 1990.
- OLALI Hasan, KORZAY Meral ; **Otel İşletmeciliği**, Beta Bas. Yay. No: 400 İstanbul, 1993.
- ÖZÇAMUR Mehmet ; **İş Etüdü ve Planlaması**, Karadeniz Tek. Üni., Trabzon, 1988.
- PEKDEMİR Işıl Menteş ; **İşletmelerde Kalite Yönetimi**; Beta Basın Yay. Aş.İstanbul, 1992.
- PROKOPENKO Joseph ; **Verimlilik Yönetimi** (Çev: Olcay BAYKAL, Nevda

- ATALAY, Erdemir FİDAN), , M.P.M. Yay. No: 476,
Ankara, 1995.
- SABUNCUOĞLU Zeyyad ; **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, İ.T.B.A. Yay. No:10 ,
Bursa, 1982.
- SCHEIN Edgar H. ; **Örgütsel Psikoloji**, (Çev: A.SAĞTÜR, Ş.ÖZALP), İşitme
Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yay.
No: 2, Eskişehir, 1980.
- SCHEIN Edgar H. ; **Örgüt Psikolojisi**, (Çev: Mustafa TOSUN), TODAİE Yay.,
Özel Dizi, No: 3, Ankara, 1977.
- SEZGİN Orhan M., ; **Turizm, Tanıtım, Pazarlama, Ekonomi**, Baştem Yay.
ACAR Yıldırım No:1, Ankara, 1991.
- STEADMAN Charles E. ; **Managing Front Office Operations**, American Hotel
Motel Association, Michigan, 1985.
- ŞENER Burhan ; **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**,
Gazi Üni., İ.İ.B.F.,Ankara, 1990.
- TAN Serdar, ; **Kalitesizliğin Maliyeti**, M.P.M.Yay. No:316, 3. B. ,
PEŞKİRCİOĞLU Nurettin Ankara, 1991.
- TOSUN Kemal ; **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, 6. Baskı, İstanbul
1992,.
- TOSUN Kemal, EREN Erol, ; **İş İdaresi**, Anadolu Ü. Yay. No: 39, Eskişehir. 1984
- ŞAHİN Mehmet .
- USTA Öcal ; **Turizm, Turizm Olayına ve Türk Turizm Politikasına**
Yapısal Yaklaşım, Sümbül Matbaası, İstanbul,1988.
- ÜÇOK Tengiz ; **Yönetim İlkeleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1992.
- YOZGAT Osman ; **İşletme Yönetimi**, Marmara Ü., Nihat Sayar Eğitim Vakfı
Yay., İstanbul, 1992.
- M.P.M. Endüstri Şb. , **İşletme Dairesi**, M.P.M. Yay. No:
43, Ankara, 1969.
- ; T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı
Yayınları; **Konaklama Endüstrisine Giriş**, Ankara,1983.

MAKALELER

- AĞAOĞLU O. Kemal ; "Turizm Eğitiminde B. Avrupa Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Konumu ve Türkiye Uygulamasında Yaşanan Tıkanıklıklar", **Turizm Eğitimi Konferansı**, T. Bakanlığı, Ankara, 1992.
- AKDEMİR Burhan ; "Üretim, Verimlilik ve Tüketicinin Korunması Açısından Standardizasyon", **Standard Dergisi**, 16 Mart 1987.
- AKTAŞ Ahmet ; "Turizm'de Okul Sektör İşbirliği ve Sorunları", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, Ankara.
- ARIKAN Rauf, SEVİN Dilek ; "Turizm'de Standardizasyon", **Standart Dergisi**, Sayı:401, Mayıs 1995.
- ARISOY Gülsün ; "Örgün, Yaygın Eğitimde Durum Tespiti ve Turizm Eğitim Sistemimizin Geliştirilmesi İçin Öneriler", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, Ankara, 1992.
- ARTAN Sinan ; "İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinimi ve Yönetici Geliştirme Sorunu", **Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi**, C:13, S:2, Haziran 1977.
- ATAY Özlem ; **Otel İşletmelerinde Bölümlere Ayırma İle Örgütsel Verimlilik ve Etkililik İlişkisi**, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), H.Ü., Ankara, 1991.
- AYGÜN Mustafa ; **İşgücü Verimliliği Açısından İşçi Sağlığı ve İşgüvenliği Sorunları**, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), 9. Eylül Ü., İzmir, 1990,
- BOYACI Cemil ; "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Olarak Yararlanma", T. **Kalkınma Bankası, Turizm Yıllığı**, Ankara, 1990.

- BALOĞLU Şeyhmus ; "Toplam Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektöründe Uygulanması", **Anatolia Dergisi**, Eylül 1994.
- DIEMER Regina Von ; "İletişim ve İşbirliğinde Kalite "(Çev: Şevket YILDIRIM), **Verimlilik Dergisi**, MPM Yay., No:1994/2
- DOĞAN Hasan Zafer, TANUR Gülçin ; "Turizm İşletmelerinde Personel Verimliliğinin Ölçülmesi ve Araştırma Yolları", **Çukurova Ün./M.P.M. II. Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yay. No:379, Ankara, 1989.
- GÖZLÜ Sıtkı ; "Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi", **Standard Dergisi**, S:390, Haziran 1994.
- HİMMETOĞLU Bülent, TURAL Nazım ; "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsangücü Araştırması", **Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı**, 1990.
- KANTARCI Hazım ; " Toplam Kalite Yönetimi", **Görüş Dergisi**, Kasım 1994.
- KORZAY Meral ; "Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**, 1989/1.
- KORZAY Meral ; "Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitim Modeli", **Turizm Eğitim Kongresi, Turizm Bakanlığı**, 1984.
- KOZAK Nazmi ; "Türkiye'de Üniversite Düzeyi Mesleki Turizm Eğitimi ve Sektörle Uyumsuzluğunun Neden Olduğu Sorunlar", **Anatolia Dergisi**, Sayı:5, 1990.
- LEWIS Robert C. ; " Konaklama Pazarlaması: Bir İçsel Yaklaşım", (Çev: Nilüfer KOÇAK) **Anatolia Dergisi**, Yıl:2, S: 21-22, Ankara, 1991.
- MAVIŞ Fermani, KOZAK Sabah ; "Hizmetiçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesi ve Etkin Bir Eğitim Modeli", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992.
- OKUMUŞ Fevzi ; "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay. No: 1993/4.

- SİLAHTAROĞLU Buhan ; " Turizmde Toplam Kalite Yönetimi", **TYD Dergisi**,S.20-22, İstanbul, 1995.
- TÜRKSOY Adnan ; "İşletmelerde Maliyet Standardizasyonu Ne Ölçüde Mümkündür", **Standard Dergisi**, S.378, Haziran 1993.
- TAYMAZ Haydar ; "Eğiticilerin Eğitimi", **Turizm Eğitimi Konferansı**, 9-11 Aralık 1992, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- TETİK Serdar ; "İşletmelerde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulama", **Turizm Eğitim Konferansı**, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992.
- YILMAZ Cengiz, ; "Tüketicinin Korunması İçin Standardizasyon", **Standard**, Yıl:27,S:321, Eylül 1988.
- BİLGİNOĞLU M .A. ; "Turizmde İnsan Gücü Açığının Uzaktan Öğretimle Kapatılması", **Dünya Gazetesi**, 31.08.1990.
- ÖZALP Şan ; "Turizmde İnsan Gücü Açığının Uzaktan Öğretimle Kapatılması", **Dünya Gazetesi**, 31.08.1990.
- ÖZDEMİR Mahmud ; "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay. 1991/2.
- ÖZDEMİR Mehmet ; "Turizm İşletmelerinde Hizmetçi Eğitim ve "Turban" Modeli", **Anatolia Dergisi**, Yıl:4, s.1, 1993.
- ÖZGEN Hüseyin , TANER ; ; "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay. No: 1993/1.
- Bahar ; "İşletmelerde Personel Seçimi Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yay. No: 1995/2.
- ÖZTÜRK Zekai ; "Hareket ve Zaman Etüdü", **Eskişehir İ.T.İ.A. Yay. C:13**, Eskişehir, 1977.
- Şan ÖZALP ; "Hareket ve Zaman Etüdü", **Eskişehir İ.T.İ.A. Yay. C:13**, Eskişehir, 1977.
- "Türk Standartları Enstitüsü, Konaklama Tesisleri Standartları", **Standard**, No: 6915, Nisan 1989.
- **Türk Standartları Enstitüsü**, Standart No:6915,

; **Resmi Gazete**; 21 Kasım 1991, sayı: 21058.