

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞÇİLİK MALİYET KONTROLÜ VE
MARMARİS BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OSMAN DEMİRTAŞ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİR

EYLÜL-2010

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI ADI

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞÇİLİK MALİYET KONTROLÜ ve MARMARİS
BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

OSMAN DEMİRTAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28.05.2010
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 17.09.2010

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİR

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Metin Kozak

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Özkan Tütüncü

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Nurgün OKTİK

EYLÜL, 2010
MUĞLA

TUTANAK

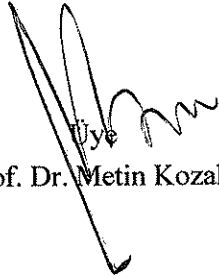
Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 02.06.2010 tarih ve 488/6 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Osman DEMİRTAŞ'ın "Otel İşletmelerinde İşçilik Maliyet Kontrolü ve Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday 17.09.2010 tarihinde saat 14.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine 04.09.2010 ile karar verildi.

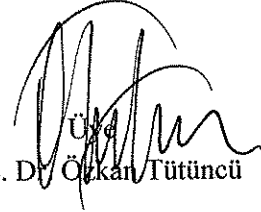


Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİR



Prof. Dr. Metin Kozak



Doç. Dr. Özkan Tütüncü

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde İşçilik Maliyet Kontrolü ve Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13/10/2010

Osman DEMİRTAŞ

İMZASI

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU****YAZARIN****MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

Soyadı : DEMİRTAŞ

Adı : Osman

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Otel İşletmelerinde İşçilik Maliyet Kontrolü ve Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama

Y. Dil : Labor Cost Control in Hotel Operations and An Application in Marmaris

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**Doktora****Sanatta Yeterlilik****TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : DEMİR Mahmut

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Otel İşletmelerinde İşçilik Maliyeti
2. Otel İşletmelerinde İşçilik Maliyetinin Kontrolü
3. Otel İşletmelerinde İşçilik Maliyetinin Kontrolüne Yönelik Bir Uygulama

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Ücret
2. İşçilik Maliyetleri
3. Otel İşletmeleri
4. Marmaris

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Wages
2. Labor Costs
3. Hotel Business
4. Marmaris

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih : 13/10/2010

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinin karşılaştıkları maliyetler ve bu maliyetlerin getirdiği ekonomik külfet turizm endüstrisinin rekabet şartlarını ve stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Büyümenin karşısında yer alan en önemli faktörler olan maliyetlerin iyi analiz edilmesi ve bu konuda gerekli önlemlerin alınması hem işletme bazında hem de genel turizm planlamaları açısından son derece önemlidir.

Otel işletmelerinin önem alması gereken maliyetlerinin en önemlilerinden birisi işçilik maliyetleridir. İşe göre adam seçme, istikrarlı çalışma ve donanımlı personel işletmenin verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan unsurların başında gelmektedir. Bu çalışma işçilik maliyetlerinin boyutunu ve işletmeler açısından işçilik maliyetlerinin önemini rakamsal ifadeler ile ortaya koymaktadır.

Çalışmanın gerçekleşmesin de ve ortaya çıkışında benden desteğini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mahmut Demir'e, rakamsal verilere ulaşmam da yardımcı olan otel işletmelerinin sahiplerine ve yöneticilerine, çalışma süresince getirdiği öneriler yoluyla yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım Gürkan Akdağ'a ve tüm ömrüm boyunca bana olan maddi ve bilhassa manevi destekleri için çok değerli aileme teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

Turizm, bugün geçmişte olduğundan çok daha önemli bir sektör haline gelmiştir. Sağladığı ekonomik getiri, istihdam olanakları ve sosyal ilişkileri geliştirici fonksiyonu nedeniyle turizm, ülkemiz açısından da son derece önemli bir sektör haline gelmiştir. Yılda yirmi milyonu aşkın ziyaretçinin geldiği ülkemizde turizm, doğrudan ya da dolaylı olarak yaklaşık iki milyon kişiyi etkilemekte ve ülke gelişiminin lokomotiflerinden biri olmayı sürdürmektedir. Turizmin Türkiye’de gelişimi ile paralel olarak gelişen turistik merkezlerden birisi de Marmaris’tir. Son otuz yıldır artan ziyaretçi sayısı Marmaris günümüzde önemli destinasyonlardan biri haline gelmiştir. Genel olarak sezonluk hizmet veren otelleriyle pek çok kişiye istihdam olanağı sağlayan Marmaris, Türk turizmin mikro ölçekte bir aynası gibidir. Bu çalışmanın amacı, Marmaris destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin iş gücü maliyetlerini tespit etmek, işgücü maliyetlerinin önemine dikkat çekmek ve turizm açısından bu maliyetleri analiz etmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, genel olarak maliyet kavramı, işgücü maliyeti kavramı ve işgücü maliyeti unsurları konusuna ilişkin bilgi aktarılmıştır. İkinci bölümde, iş analizi, iş etüdü, iş tasarımı, iş planlaması, iş programlaması ve esnek çalışma, dış kaynak kullanımı, iş ve performans değerlemesi ve ücretlendirme kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, Marmaris bölgesindeki dört ve beş yıldızlı iki otelin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşerek elde edilen bilgiler analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ücret, İşçilik Maliyetleri, Otel İşletmeleri, Marmaris.

ABSTRACT

Tourism has become a much more important sector than it was in the past. Regarding the economic income it brings along with employment and social affairs, it has become an important sector in Turkey. With more than 20 million visitors each year, tourism in Turkey is affecting both in direct and indirect ways 2 millions of people, being a locomotive in the prosperity of the country. Marmaris is one of the main spots that have been developing since the entrance of tourism into the country. It has now become an important tourist destination within the past thirty years with its increasing number of visitors each year. It can also be considered as a micro scale mirror of employment with people being seasonally employed in most of the hotels. The purpose of this survey is to evaluate the cost of the work force of the hotels in Marmaris, to draw attention to the importance of the costs and to analyze them from a tourism point of view.

First part of the survey generally analyzes the meaning of costs, the meaning of work force costs and delivers information on work force costs. Second part regards work analysis, work study, work design, work planning, work programming and flexibility in work, using external sources, evaluation of work and performance and pricing has been described. Practice part of the analysis of the study gives the details of talks with the managers of 4 and 5 star hotels' held in person.

Key Words: Wages, Labor Costs, Hotel Business, Marmaris

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**MALİYET KAVRAMI, SINIFLANDIRILMASI VE UNSURLARI**

1.1. GENEL OLARAK MALİYET	3
1.2. GİDER ve MALİYET GİDERİ.....	4
1.3. MALİYETLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	6
1.4. İŞÇİLİK MALİYETİ.....	8
1.5. İŞGÜCÜ MALİYETİ UNSURLARI.....	11
1.5.1. İşgücü Kadrolama Maliyeti.....	11
1.5.2. Geliştirme Maliyeti.....	14
1.5.3. Ücretlendirme Maliyeti.....	14
1.5.3.1. Brüt Ücret.....	16
1.5.4. Çalışanlar İçin Yapılan Sosyal Harcamalar.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞÇİLİK MALİYETİNİN KONTROLÜ

2.1. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN İŞÇİLİK MALİYETİ.....	22
2.2. İŞ ANALİZİ.....	23
2.3. İŞ ETÜDÜ.....	25
2.4. İŞ TASARIMI.....	27
2.5. İŞ PLANLAMASI.....	30
2.6. İŞ PROGRAMLAMASI VE ESNEK ÇALIŞMA.....	31
2.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	33
2.8. İŞ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ.....	36
2.9. ÜCRETLENDİRME.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞÇİLİK MALİYETLERİNİN KONTROLÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	44
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	46
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	47
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	49

3.4.1. Demografik Veriler.....	49
3.4.2. Faktör Analizi.....	51
3.4.3. Korelasyon Analizi.....	57
3.4.4. Regresyon Analizi.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA.....	73
EK:1. ANKET FORMU.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	90

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devleti

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

Md: Madde

PPO: Prim Paylaşım Oranı

SÜ: Standart Ücret

TES: Tasarruf Edilen Süre

TESP: Tasarruf Edilen Sürenin Primi

TL: Türk Lirası

TÜ: Toplam Ücret

Vb: Ve Benzeri

Vd: Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo:3.1. Çalışmaya Katılan Otel Yöneticileri ve Demografik Bulgular.....	50
Tablo:3.2. Turizm Sektörü İşgücü Maliyetlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları...	53
Tablo:3.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo:3.4. İşçilik Maliyetine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi.....	63

GİRİŞ

Türkiye sahip olduğu iklim koşulları ve donanımlı tesisleri ile günümüzde dünyanın en büyük turist merkezlerinden biri haline gelmiştir. Genel olarak sezonluk faaliyetler olmasına rağmen, 2010 yılı değerlendirmesine göre Türk turizmi yıllık yirmi milyar ABD dolarını aşkın getirisi ile ekonomik girdiler arasında önemli rol oynamaktadır. Turizm sektörünün 1980’li yıllardan beri sistemli bir şekilde gelişmesi ile doğru orantılı olarak, ülkemizde yatak sayısı ve turizmde istihdam edilen personel sayısı da göreceli olarak artmıştır.

Marmaris ilçesi, turizm sektörünün gelişmesine paralel olarak büyümüş ve günümüzde başlı başına bir cazibe merkezi haline gelmiştir. 1960’lı yıllara kadar sadece bir balıkçı kasabası olan Marmaris, Türkiye’de turizmin gelişmesinde bir lokomotif rolü üstlenmiştir. Mavi yolculukların ortaya çıkışı sürecinde, ilk keşfedilen yerlerden biri olan ilçe daha sonraki dönemde yerli turistlerin ilk gözde alternatiflerinden biri haline gelmiştir. 1980’li yıllarda başlayan yabancı turist akınının da ilk gözdelelerinden biri olan Marmaris günümüzde halen çok önemli bir turistik merkez olarak yerli ve yabancı turistlere ev sahipliği yapmaktadır.

Genel olarak bakıldığında Türkiye’de, özele inildiğinde ise Marmaris ilçesinde turizmin gelişmesi sonucu otel sayısında önemli bir artış meydana gelmiştir. Günümüzde başta beş yıldızlı oteller olmak üzere tatil köyleri ve daha küçük ölçekli konaklama tesisleri turizmin hizmetinde faaliyet göstermektedirler. Artan otel sayısına paralel olarak turizmde istihdam edilen kişi sayısı da her geçen yıl artmaktadır. Çekirdekten yetişme “alaylı” olarak isimlendirilen personelin yanı sıra, eğitim kurumlarından mezun “okullu” kişilerin de turizmde istihdam edilmesi hem kaliteyi arttırmakta hem de otellerin daha verimli hizmet vermesine yol açmaktadır.

İstihdam edilen kişi sayısındaki artış ve bu kişilere ödenen ücretler ise oteller açısından önemli bir maliyet kalemini ortaya çıkarmaktadır. Personel istihdam etmenin maliyeti günümüzde otel işletmelerine önemli bir yük getiren unsurlardan biri haline gelmiştir. Yeterli donanıma sahip olmayan kişilerin istihdam edilmesi

veya fazla sayıda personel istihdam edilmesi işletmelere hem maddi zorluklar yüklemekte hem de hizmetlerin sunumunu özensiz hale getirmektedir. Bu sorunlarla baş etmenin temel yolu ise, işçilik maliyetlerinin çok iyi hesaplanması ve belirlenen bütçeler içerisinde tutulmasıdır.

Otel işletmeleri açısından işçilik maliyetinin önemi ve nasıl hesaplandığı ile ilgili olarak bu çalışmada; birinci bölümde genel olarak ücretler ve maliyetler ile ilgili genel kavramlara değinilecektir. Kavramların net olarak açıklanması ile konunun daha iyi anlatılması hedeflenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise işçilik maliyetinin konaklama işletmeleri açısından önemine değinilmektedir. İşçilik maliyetinin düşürülmesi amacıyla izlenen yollar ve işçilik maliyeti ile mücadele etme yöntemleri literatürde yer alan tanımlamalar ışığında değerlendirilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırılan konuya yönelik bir uygulama yer almaktadır. Bu bölümde çalışmanın amacı, hedefi ve yöntemi ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaktadır. Bu şekilde araştırılmak istenen problemin en net hangi yöntemle açıklanabileceği hususunda saptamalarda bulunulmaktadır. Daha sonra, Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulama ve ulaşılan bulgular tablolar aracılığı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise tartışma ve kuramsal çıkarımlarda bulunularak daha sonraki dönemlerde aynı konuda yapılacak çalışmaların neler olabileceği ifade edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MALİYET KAVRAMI, SINIFLANDIRILMASI VE UNSURLARI

Çalışmanın bu bölümü üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda genel olarak maliyet kavramı ele alınacaktır. Maliyet kavramı ve maliyet giderleri ile ilgili bilgiler verilecektir, daha sonrasında ise farklı bakış açıları ile maliyetlerin sınıflandırılması yapılacaktır. İkinci kısımda, işçilik maliyeti kavramı açıklanacaktır. Üçüncü ve son kısımda ise, işçilik maliyeti unsurları olan işgücü kadrolama maliyeti, geliştirme maliyeti, ücretlendirme maliyeti ve çalışanlar için yapılan sosyal harcamalara ilişkin bilgi verilecektir.

1.1. GENEL OLARAK MALİYET

Ekonomik iş bölümünün sonucu, her işletme belirli bir alanda faaliyet gösterir ve yarattığı değerler ile toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılar. Yaratılan değerler, işletmelerin faaliyet konularına göre çok farklı olabilir. Yaratılan değerler ne kadar farklı olursa olsun bunların hepsinde ortak olan özellik şudur: İşletmeler her zaman çeşitli üretim faktörlerini birleştirerek, bunlardan toplum ihtiyaçlarını karşılamaya yarayacak biçim, nitelik ve miktarda ürünler meydana getirirler. Bu ürünler mal ya da hizmet olabilirler. Her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mal veya hizmetleri elde edebilmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülebilen değerine o ürünün veya hizmetin maliyeti denir (Bursal ve Ercan, 1994:3).

Günümüz iş dünyası, daha önce hiç olmadığı kadar rekabete açık ve zorlu bir yarışmadır. Bu zorlu rekabet ortamında işletmelerin geleceğini etkileyen ve organizasyonlar üzerinde önemli bir unsur olarak etki eden kavramların başında ise maliyet kavramı gelmektedir. Maliyet, belirli bir amaca ulaşmak amacıyla özveride bulunulan veya vazgeçilen kaynakları ifade eder. Bu kaynaklar, bir mamul veya hizmeti satın almak için kullanılan, geleneksel muhasebe anlayışında da yer alan parasal ölçülerdir (Küçük, 2005:2). Daha farklı bir ifade ile belirtmek gerekirse maliyet, bir mal veya hizmetin edinilmesi için o dönem içinde yapılan harcamalarla,

daha önceki dönemde yapılan harcamalardan o mal ve hizmetin edinilmesinde katlanılan fedakârlıkların parasal tutarıdır. Bir başka deyişle, maliyet; herhangi bir malı veya hizmeti, kullanıldığı veya satıldığı yerde veya durumda elde edebilmek için doğrudan doğruya ve dolaylı olarak yapılan toplam harcamalardır (Akdoğan, 2004:11).

Ekonomi açısından maliyet, alınacak kararlarda etkin rol oynayan bir unsur olarak görülmektedir. Gerek bir yatırımcı, gerekse de işletme yöneticileri, ekonomik kazanç sağlamak amacıyla karar verirlerken, bir yandan alınacak bu kararın sağlayacağı getiriyi, diğer yandan da, bu kararın sonucunda yüklenecekleri külfeti göz önüne almaktadırlar. Diğer bir ifade ile gelir ile maliyet karşılaştırması yapılmaktadır. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda, yapılan yatırımın getirisi, maliyetinden yüksekse, rasyonel bir yatırımcı, bu kararı uygulayacaktır (Nubin, 2006:6).

Birbirine çok yakın anlamlarla da olsa farklı yazarlarca farklı şekilde tanımlanan maliyetler en genel olarak mal ve hizmet üretiminde işletme tarafından yapılan çeşitli giderlerin (hammadde, işçilik, genel üretim giderleri), uğranılan kayıpların (amortisman, fire) ve para ile ölçülebilen fedakarlıkların (sosyal yardımlar) toplamıdır (Çetiner, 2004:10). Maliyetlerin doğru hesaplanarak, iyi analiz edilmesi işletmeye, belirli bir faaliyet dönemi içerisinde ne kadar kar veya zarar ettiğini, işletmenin kendisinden talep edilen bir ürün için satış fiyatı belirleyebilmesini ve işletmenin stoklarındaki çeşitli ürünlerin yarı mamul değerleri hesaplayabilmesini mümkün kılmaktadır (Altaş ve Atılğan, 2007:77).

1.2. GİDER VE MALİYET GİDERİ

Hemen her sonuç, bir eylem veya faaliyet sonunda ortaya çıkar. O sonuç için katlanılan özveri de bu faaliyet sırasında söz konusu olur. Bu bakımdan, her hangi bir sonucun maliyeti, gerçekte o sonucun doğması için yürütülen faaliyetin yol açtığı maliyet anlamındadır. Yani aslında ilgili sonucu da, maliyeti de doğuran etken, yapılan faaliyettir. Bu nedenle maliyet kavramı öncelikle faaliyetlerle bağlantılı bir

kavram olup, sonuçlarla ilgisi daha sonra gelir (Büyükmirza, 2007:44). Maliyetler temel olarak işletme muhasebesinde gider olarak kabul edilen kalemlerdir. Bir tanımlama olarak belirtmek gerekirse ise gider, ekonomik bir yarar sağlamak amacıyla, bir harcamanın yapılması ya da bir varlık veya hizmetin tüketilmesidir. Herhangi bir giderin tutarı, yapılan harcama ile ya da tüketilen varlık veya hizmetin muhasebe maliyeti ile ölçülür (Şener, 1992:22). Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde ise gider: İşletmenin varlığını ve faaliyetlerini sürdürebilmesi ve belirli bir dönemin hasılatını elde edilmesi amacıyla kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal tutarıdır (Türk, 2007:7).

Giderler, öncelikle işletmelerin sürekliliğinde geçerli bir ölçü birimi olarak önem kazanmaktadır. Ölçülü ve sınırlı bir biçimde yapılmayan giderler, işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde hatalı ve eksik sonuçların çıkmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da işletme olumsuz yönde etkilenmektedir (Uragun, 1993:69; Köroğlu, 2007:35).

Giderler, çeşitlerine, işletme fonksiyonlarına, ürünlere yüklenmesine, faaliyet hacmiyle olan ilişkilerine, kontrol edilebilirlik özelliklerine, fiili olup olmamasına ve maliyet özelliklerine göre değişik açılardan sınıflandırılabilir (Akdoğan, 2004:21). Maliyet gideri ise, özelliği bakımından üretim için yapılan mal tüketimini ifade eder. Yapılan bir harcamanın maliyet gideri olarak sayılabilmesi için, bunun o işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmeti elde etmek amacıyla yapılması gereklidir. Buna göre her türlü tüketim maliyet gideri olarak hesaplanamaz. Bir üretim faktörü harcamasının maliyet sayılabilmesi için bunun para ile ölçülebilecek bir değeri olmalıdır (Akıncı ve Erdoğan, 1995:28). Maliyet giderleri gerçek üretim için yapılmış giderlerdir, bunun dışında yapılmış olan giderler maliyet gideri olarak nitelendirilemezler. Bu bağlamda işletmenin yaptığı giderlerden ürün maliyetine geçenlere maliyet giderleri, diğerlerine ise sadece gider demek mümkündür (Taşkın, 1997:24). Maliyet giderinin en belirgin özelliği üretim için mal ve hizmet tüketiminin olmasıdır, bu tüketim biçiminde mal ve hizmetler tümü ile tüketilip, yok edilmemekte aksine, şekil değiştirerek yepyeni bir ürüne dönüşmektedir (Yükçü, 1999:22; Tütüncü, 1998:19).

MALİYETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Maliyetler, hem mamul üreten firmalar için hem de hizmet üreten işletmeler açısından önemli bir kavram olduğu için literatürde farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. En genel haliyle bir kıyaslama yapmak gerekirse maliyetler üç bölümde incelenebilir; muhasebe maliyetleri, fırsat maliyeti ve diğer maliyet kavramları (Kılıç, 2002:3). Daha farklı bir maliyet sınıflamasına gidildiğinde ise maliyetler: İlk madde ve malzeme maliyetleri, işçi ücret ve maliyetleri, memur ücret ve maliyetleri, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet maliyetleri, vergi ve resmi harçlar, amortisman ve tükenme payları, finansman maliyetleri ve diğer çeşitli maliyetler olmak üzere sınıflandırılabilir (İpçi, 1994:15). Ancak maliyetler çok farklı özelliklerinin bulunması sebebiyle detaylı bir şekilde ayrıma ihtiyaç duymaktadır. Maliyetlerin ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılması yapıldığında ise maliyetleri, üretim hacmi ile ilişkilerine göre maliyetler, yüklenme biçimlerine göre maliyetler, geçmişe ve geleceğe yönelik olmalarına göre maliyetler, toplam maliyet ve birim maliyet açısından maliyetler ve sorumluluk açılarına göre maliyetler gibi beş farklı başlıkta toplamak mümkündür (Tütüncü, 1998:22). Mevcut sınıflamanın bir adım daha ötesine gidildiğinde, kapsamlı bir şekilde, maliyetleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Demircan, 2009:81);

1. İşletme fonksiyonlarına göre maliyetler

- Üretim maliyetleri
- Satış maliyetleri
- Araştırma-Geliştirme (ARGE) maliyetleri
- Yönetim ve işçilik maliyetleri
- Finansman maliyetleri

2. Üretim süreciyle ilişkilerine göre maliyetler

- İlk (asıl) maliyet
- Dönüşüm maliyeti

3. Gidere dönüştükleri döneme göre maliyetler

- Ürün maliyeti
- Dönem maliyeti

4. İzlenebilirliklerine göre maliyetler

- Dolaysız maliyet
- Dolaylı maliyet

5. Üretim hacmi değişmelerine gösterdikleri tepkiye göre maliyetler

- Değişken maliyet
- Sabit maliyet
- Karma maliyet

a) Yarı değişken maliyet

b) Basamaklı değişken maliyet

6. Ölçü birimi olarak kullanılan üretim miktarına göre maliyetler

- Toplam maliyet
- Birim maliyet

7. Ait oldukları kısma göre maliyetler

- Üretim kısmı maliyetleri
- Hizmet kısmı maliyetleri

8. Planlama kontrol ve çeşitli yönetim kararları ile ilişkilerine göre maliyetler

- Standart maliyet- bütçelenmiş maliyet
- Kontrol edilebilir maliyet- kontrol edilemez maliyet
- Bağlı sabit maliyet-iradi sabit maliyet
- Ek maliyet-marjinal maliyet
- Fırsat maliyeti

Tüm işletmeleri kapsayan bu maliyet ayrımı işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlara göre de özellikler sergilemektedir. Hizmet işletmelerinde yani dolayısıyla otel işletmelerinde maliyetler genel olarak tüketiciye hizmet sağlama maliyetleridir. Bu maliyetler, üretim maliyetlerinin hizmet karşılığı olarak kabul edilebilir. Buradan hareketle, hizmet maliyeti, hizmetin gerçekleştirilmesi aşamasında tüketilen girdilerin veya kaynakların değeri biçiminde tanımlanabilir. Bütün hizmetler üç temel maliyet elemanına sahiptir: İşçilik maliyetleri, hammadde ve malzeme maliyetleri, genel hizmet üretim maliyetleri (Oliver, 2000:25; Mercan, 2006:41). Çalışmanın yapısı ve konu bütünlüğünün dağılmaması amacıyla bundan sonraki bölümde maliyetlerin madde madde açıklamasına değinilmeyecektir. Konu

bütünlüğü sağlama amacıyla işçilik maliyetleri ve otel işletmeleri açısından önemi üzerinde durulacaktır.

1.4. İŞÇİLİK MALİYETİ

İşçilik, mamulü oluşturmak amacıyla harcanan fiziksel veya zihinsel çabaya verilen isimdir (Küçüksavaş, 2002:20). İşçilik maliyeti ise, genel bir tanımlama ile işçinin istihdam edilmesinde işveren tarafından katlanılan maliyetlerdir. ILO'nun 11. emek istatistik uzmanları uluslararası konferansında yapılan tanımlamada işçilik maliyeti, “yapılan işin karşılığı olan ödeme, çalışılmayan zamanlara ödenen ücretler, ikramiye ve bahşişler, yiyecek, içecek maliyetleri ve işverenler tarafından çalışanların ev yardımı diğer bir ifade ile kira yardımı maliyeti, işverenlerin sosyal güvenlik maliyetleri, işverenlerin çalışanlarına yönelik mesleki eğitim maliyetleri, sağlık hizmetleri ve çalışanların iş-ev arasında taşınması, iş elbiseleri ve işe alma maliyeti gibi muhtelif kalemler, beraberinde işgücü maliyeti olarak kabul edilen vergilerdir” şeklinde yapılmıştır (Çelenk, 2008:68).

Gerek mamul üreten işletmelerde, gerekse hizmet üretilen işletmelerde işçilik üretimin temelini oluşturur. Şakrak'a (2008:16) göre, işçilik maliyetleri genel üretim maliyetleri ile birlikte, üretim sürecinde işlenen maddelerin şekillendirilmesi ve üretim çıktılarına dönüştürülmesi, işlevine sahip maliyetlerdir. İşçilik maliyetinin temel kaynağı ise insan emeğidir. Ekonomik yönden ise emeğin bir bedel karşılığında devredilmesi, bu bedel karşılığında değişiminin yapılmasıyla ücret kavramı ortaya çıkar. Ücret de geniş anlamı ile insan emeğinin karşılığıdır. İşçilik maliyeti net ücret, gelir vergisi, çalışanın sosyal güvenlik prim ödemeleri, diğer prim ödemeleri, işverenin aynı türden prim ödemeleri ile birlikte kıdem tazminatı ödemeleri olarak dört temel unsura ayrılabilir (www.tusiad.org). İşçilik maliyeti işletmelerde tüm departmanları yakından ilgilendirmektedir. İşçilik maliyetinin hesaplanması her işletmenin kendi yapısının özelliğine göre değişir. Elitaş (2010:11), işçilik maliyetinin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralandırmıştır:

- a) İşçilik maliyeti, ilk madde ve malzeme maliyetlerinde olan durumun tersine stoklanamaz. İşgörenler için, çalışma saatlerine bağlı olarak ücret almaya hak kazanırlar ve doğrudan işçilik maliyetleri hesabına kayıt yapılır.
- b) İşçilik maliyeti, değişen koşullara bağlı olarak üzerine bir takım eklemelerin yapıldığı maliyetlerdir. Sosyal yardım, çocuk zammı, izin ücreti, ikramiye, mesai primi vb. çeşitli durumlar ortaya çıktığında işgörenlere yapılan maliyet artacaktır.
- c) İşçilik maliyeti, bu maliyet türü dışında kalan diğer maliyet unsurları ile doğrudan ilgilidir. Bu durum işçilik maliyetinin aktif özelliğini ortaya çıkarır. Çünkü etkin ve verimli çalışan bir işgücü, ilk madde ve malzemedan her türlü genel üretim maliyetine kadar tüm maliyet azalmasında etkili olacaktır.
- d) İşçilik maliyeti, diğer maliyet çeşitlerinde olmayan bir özelliği de, bu maliyetin ne şekilde hesaplanacağı, nasıl ve hangi aralıklarla ödeneceği ve yukarıda belirtilen yapılması gereken eklentilerin neler olacağı gibi konuların yasal düzenlemeler çerçevesinde olmasıdır.

Otel işletmeleri emek yoğun üretim tarzına sahip olduklarından işçilik maliyetleri işletmelerin toplam maliyetleri içinde büyük yer tutar (toplam maliyetlerin %30'u). Ancak, bu durum sadece bir maliyetin diğerine oranla fazla olduğu biçiminde değerlendirilemez. Nitekim işçilik stok edilemez bir maliyet türüdür. Otel barlarında sunulan içki malzemeleri işletmenin deposunda muhafaza edilebilirken, bu içecekleri müşteriye sunacak personelin üreteceği hizmet (işçilik) stok edilemez. Ayrıca, işletmede kullanılan malzemedan en verimli biçimde yararlanılması, o malzemeyi kullanan işgücüne bağlıdır (Rasim, 2004:35). Bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan veya bu üretime yardımcı olup emeğin parasal tutarı olan işçilik maliyetini, doğrudan işçilik ve dolaylı işçilik olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Büyükmirza, 2007:25):

•**Doğrudan İşçilik:** Doğrudan işçilik ya da diğer bir ifade ile direkt işçilik maliyetleri, hizmetin gerçekleştirilmesi aşamalarında direkt çalışan ve hizmet üretiminde ne kadar harcadığı saptanabilen işgücünün veya personelin

maliyetleridir. Yemeği pişiren aşçının ücreti, yemek ve içecek servisi yapan garsonların ücretleri gibi ücretler direkt işçilik maliyetleridir (Mercan, 2006:41).

•**Dolaylı İşçilik:** Dolaylı işçilik ya da farklı bir ifade ile endirekt işçilik maliyetleri, üretimde kullanılıp direkt işçilik dışında kalan, üretilen ürüne doğrudan yüklenmeyen işçilik olarak ifade edilir. Örneğin, animasyon hizmetleri vb.

İşçilik maliyetlerinin işletmeler üzerinde ne derece önemli olduğunun tespitine yönelik çalışmalarda işçilik maliyet yüzdesi kullanılır. İşçilik maliyetlerinin satış gelirine oranı, işçilik giderlerinin açıklanmasında kullanılan yüzdeyi gösterir. İşçilik maliyet yüzdesi olarak ifade edilen bu oran, şu şekilde hesaplanmaktadır (Kurnaz, 2009:23).

$$\frac{\text{İşçilik Maliyeti}}{\text{Satış Geliri}} = \text{İşçilik Maliyet Yüzdesi}$$

İşçilik maliyet yüzdesi, maliyet boyutu ile ilgili bir fikir vermekle birlikte tek başına bir anlam ifade edemez. Bu oran geçmiş dönemler, benzer işletmeler, endüstri ortalamaları ve bütçe oranları ile karşılaştırılmalı ve ona göre yorumlanmalıdır (Yıldız, 2006:2). İşçilik giderlerinin denetimi, toplam işçilik giderleri ve toplam işçi sayısı gibi iki temel hususu göz önünde bulundurmaya gerektirir (Çetiner, 1995:105). İşletmelerde işçilik maliyet kontrolü ile işçilik verimliliğini belirlenen kalite ve standartlara uygun olarak artırma amaçlanmaktadır. Diğer yandan, işçilik maliyet yüzdesini kontrol altında tutabilmek açısından değişken ve sabit işçiliğin varlığı da dikkate alınmak durumundadır. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bölükoğlu ve Türksoy, 2001:32) :

- **Değişken işçilik:** İş hacmi arttığında, personel ihtiyacı artar, bunun sonucu olarak satışlar üzerinden işgücü maliyetinde de artış görülür. Aksi durumda ise, iş hacmi düşüncü bu gruptaki işçi sayısının ve işçilik maliyetinin de azalması söz konusudur.

- **Sabit işçilik:** İş hacmi artsa da, azalsa da bu tür işgücünde değişme olmayacağından böylelikle işgücü maliyeti de sabit tutulmuş olur

21. yüzyılda işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda, rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde taklit edilmesi güç kaynakların kullanılması zorunlu hale gelirken, bu kaynakların içinde giderek değer kazanan en önemli unsur olarak insan kaynağının öne çıktığı kabul edilmektedir. Bu açıdan ele alındığında, nitelikli işgücü, asgariye indirilmesi gereken bir maliyet unsuru değil, stratejik avantaj kaynağı olarak görülmelidir (Pfeffer, 1995:13). Nitelikli işgücü kullanmanın işletmeye yararı hem müşteriler ile ilişkiler açısından hem de ürün kalitesi açısından verimliliklidir.

1.5. İŞÇİLİK MALİYETİ UNSURLARI

İşletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı bilinen bir gerçektir. Bu çerçevede insan unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması diğer tüm faktörler üzerinde etkili olmakta işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir. İnsan, işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmelidir (Ünal, 2002:16). Bir işletmedeki mal ve hizmet üretimine katılan ve bunun gerçekleşmesini sağlayan insan emeğinin tümü işgücü olarak adlandırılabilir. Çalışmanın bu bölümünde işçilik maliyeti unsurları, işgücü kadrolama maliyeti (planlama, temin, seçim, işgücü devri), geliştirme maliyeti (eğitim, değerlendirme, verimlilik), ücretlendirme maliyeti ve çalışanlar için yapılan sosyal harcamalar olarak ayrı ayrı incelenecektir.

1.5.1. İşgücü Kadrolama Maliyeti

İşgücü kadrolama maliyeti işletmeler açısından maliyeti oluşturan en önemli kalemlerin başında gelmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet temelli faaliyet gösteren işletmelerde işgücü kadrolama hem işlerin doğru yapılması hem de müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir. Genel olarak işletmelerin insan

kaynakları departmanları tarafından gerçekleştirilen kadrolama yöneticilerin de sürekli izlediği ve doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesini hedefleyen bir süreçtir. İşçilik kadrolama çalışmalarının temelinde ise işgücünün planlanması ve doğru analiz edilmesi bulunmaktadır. İşgücü planlaması, işletmede çalışacak işgörenlerin, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlanmasıdır (Bingöl, 1998:80). İşgücü planlamasında bir işletmenin işgören ihtiyacının giderilmesi için gerekli faaliyetler basamaklandırılır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000:28).

İşletmelerde işe alma süreci önemli düzeyde maliyetlere neden olabilmektedir. Deneme süreci içinde ya da sonradan başarısız olan işgörenlerin işten ayrılmaları durumları söz konusu maliyetleri daha da artırır. Çünkü böyle bir durumda, tüm işlemler tekrar edilecek ve yeni giderler ortaya çıkacaktır. Öte yandan, uygun işgörenin sağlanamaması iş kazalarını arttıracak, yeteneği işe uygun olmayan kişiler için daha uzun eğitim ihtiyacı ortaya çıkacak ve bu yüzden işletmede daha çok denetime ihtiyaç duyulacaktır. Bunun için, işletmelerde işe alma, belirli bir plan dahilinde sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir (Met ve Erdem, 2006:67). Aksi takdirde gerçekten işe uygun eleman alınmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, moralsizlik, çatışma, işgücü kaybı, iş kazalarında artış kaçınılmaz olacaktır. Sonuçta çalışana ve işletmeye maliyeti çok büyük olan işten çıkma veya işten çıkarılma ortaya çıkacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:73). İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişki "işgücü devri" kavramı olarak açıklanabilir. İşten ayrılmaların sıklığı işgücü devrinin yüksekliğinin göstergesidir. İşgücü devrinin yüksekliği maliyetleri arttıracığından işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanı sıra işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010:95).

İşletmelerde işgörenlerin kendi isteğiyle ayrılması ya da işveren tarafından çıkarılmasının dışında, işgücü devrine etki eden bazı etkenlerde mevcuttur. Bu etkenleri; emeklilik, çalışan erkeklerin askerlik sorunu, hamilelik, genel sağlık

problemleri, evlilik, sözleşmenin sona ermesi, başka yere taşınma ve iş kazası olarak sıralandırılabilir (Tütüncü ve Demir, 2003:153). Bir işletmede, belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı "işgören devir hızını" ifade eder. İşgören devir hızının formülü aşağıdaki gibidir (Tütüncü ve Demir, 2003:149).

$$\text{İşgören Devir Hızı: } \frac{\text{İşten Çıkarılanlar}}{\text{Dönem İçi Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Dönem İçi Personel Sayısı: } \frac{(\text{Dönem Başı} + \text{Dönem Sonu}) \text{ Personel Sayısı}}{2} \times 100$$

İşgören devir hızının artması işletmeleri nitelikli işgücü bulamama sorunuyla baş başa bırakır. Bu durumda işçilik maliyeti arttığından işgören devir hızının yüksek oluşu işletmenin maliyetlerini artırmaktadır (Örücü vd., 2005:55). Bir işçinin işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Halıcı, 2010:96):

- Yeni işe alınacak işgörene harcanacak işe alma işlem ve zamanı maliyetleri, örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katlanılan araç gereç ve işgören maliyetleri,
- Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
- Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesi nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
- Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyet arttırıcı etkisi,

- İşten ayrılan işgörenin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan işgörenin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,
- İşe yeni başlayan işgörenin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretime doğurabileceği verim kaybı,
- İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü.

1.5.2. Geliştirme Maliyeti

Genel anlamıyla eğitim, bilgi verme, yetenek ve bilgileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise işçilerin ve onların oluşturdukları grupların, işletmede o anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000:230). İşletmelerde işçiler ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden beklemek, tutum ve davranışlarını değiştirmelerini ummak, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak hem çok zaman almakta ve hem de maliyetleri yükseltmektedir (Taşkın, 1993:27). İşletmelerde üretim maliyetleri ve işgücü maliyetlerini düşürmek, kalite ve verimliliği arttırmak ve bu değerleri işletme amaçlarına uygun hale getirmek eğitim ve geliştirme yoluyla mümkün olmaktadır (Yüksel, 2008:178).

1.5.3. Ücretlendirme Maliyeti

Sosyal, ekonomik ve hukuksal yönden değişik biçimlerde tanımlanabilen ücret kavramı, sözlük anlamı ile "karşılık, mükafat, çeyiz, mehir" gibi anlamları içermekte olup, Arapça "ecr" kökünden türetilmiştir. Terim olarak ücret çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır. İktisadi anlamda ücret, bir üretim faktörü olan emeğin

üretim (fikren ya da bedenen) katılması sonucu elde edilen bir gelir unsurudur. İktisatçılara göre ücret, işçiye işgücünü kiraya vermesi karşılığında ödenen bedeldir (www.ikademi.com). Buna uygun olarak ücret işgücünü sunarak üretilen ekonomik mal ve hizmetlerden bir karşılık, bir pay alma olarak tanımlanabilir. Ücret, emek, sermaye, girişim ve doğa olarak ayrımlanan üretim faktörlerinden, doğanın payı gelir oluştururken, sermaye ve toprak sahibi olmayan ve yalnızca sözleşmeyle bir hizmetin karşılığı ve belirli bir üretim sürecine katılan emeğin fiyatıdır (Barutçugil, 1989:156).

Farklı bir bakış açısına göre ise ücret, ekonomik anlamı ile mal ve hizmet üretiminde harcanan insan emeğinin karşılığı, başka bir ifadeyle iş gücünün fiyatıdır. Bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı, üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paradır. Ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından emeğin geçim aracı ve iş hukuku açısından da emeğin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır (DPT, 2000:6).

Ücret kavramıyla, işgücünün değişim değeri ifade edilir. İşveren işgörene, işgörenin sahip olduğu işgücünün değişim değerini ödeyerek, işgücünün kullanımını bir süre için satın almaktadır. İşgörenin, işgücünü satması demek belli bir karşılık alarak bir başkası için belli bir süre çalışmaya razı olmasıdır. İşgücü ise, insanın canlı varlığında bulunan ve üretim süreci sırasında tüketilen enerjidir (Ataman, 1992:23).

İşverenler üretimi yükseltip, maliyetleri düşürme ve verimliliği arttırmak için kaliteli ve ucuz emeği istihdam etmeye özen gösterirler. Bu nedenden dolayı ücret düzeyi de bir maliyet unsuru olarak işverenlerin önem verdiği bir konudur (Eren vd., 2000:121). Maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın, ücretin verimliliği doğrudan etkileyen bir özeliğe sahip olduğunu da unutmamak gerekir. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselmelidir (Sabuncuoğlu, 2005:243). Çünkü ücret, çalışma yaşamında çalışanların işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz tutuma etki eden önemli faktörlerden birini oluşturur. Çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun çabalarını

yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı öngörülebilir (Ataay, 1985:12).

İşçi açısından ücret, çalışanın satın alma gücünü ve yaşam düzeyini etkilerken, aynı zamanda kişinin toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt ve simge olmaktadır. Ücret, bireyleri hizmete çeken, orada alıkoyan önemli bir etmenddir (Canman, 2000:200). İşletme açısından ise ücret, genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir. İşveren için ücret miktarı tanımlanırken işgörene net olarak ödenen ücretin yanında diğer ek ödemelerden de bahsedilir. Sosyal yardımlar, sigorta primi, iş kazaları, tatil günleri, lojman ve diğer etmenler için işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin tanımı ve kapsamına girer (Tikici, 1994:96).

1.5.3.1. Brüt Ücret

İşverenin ödediği ücret brüt ücrettir. İşverenin ödediği ücret gelirinden vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra işgörenin eline geçen gelir toplamı ise net ücrettir. Bir başka ifade ile brüt ücret işletmenin kasasından çıkan para miktarıdır. Net ücret ise işçinin cebine giren para tutarıdır. Brüt ücretten yapılan kesintiler arttıkça net ücret düşer (Zaim, 1997:202).

Ücret, ödenme biçimindeki farklılıklardan dolayı farklı isimler almaktadır. Aylık olarak ödenen ücrete maaş denilmektedir. Bu kapsamda çeşitli kamu ve özel kuruluşlarda çalışanların aldıkları ücretler değerlendirilebilir. Uygulamada aylık ya da maaş memurların, ücret ise, daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri gelire tekabül etmektedir. Ücret ve maaş arasındaki farkı yaratan temel unsur ödenme şekilleriyle ilgilidir (Benligiray, 2007:4). Ücret, bir üretim faktörü olan “işgücünün karşılığı” olarak ele alındığında fiyat, sosyal bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise gelir olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2004:11). Brüt ücreti oluşturan unsurlar, ana ücret, fazla çalışma ücreti, prim, vergi ve fonlar, kıdem ve ihbar tazminatları, ve sosyal güvenlik primleridir. Bu unsurları kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

• Ana ücret

Ana ücret sisteminde işçilere ödenecek ücret önceden belirlenmiş zamana ve belli bir standartta veya iş tutarına göre hesaplanır. Ana ücret sistemlerini zamana göre ücret, parça başı ücret ve götürü ücret olarak üç şekilde ele alabiliriz.

a) Zamana göre ücret

Zaman unsurunun önemli rol aldığı bir ücret sistemidir. Bu sistemde işçi saat başına, gündelik, haftalık ya da aylık olmak üzere önceden tespit edilen sabit bir ücreti alır. İşgörenin verimliliğinin artması işletmeye avantaj sağlarken bu menfaat işgörene yansıtılmaz. Zamana göre ücret sistemi genellikle işgörenden çeşitli işlerin yapılması istenildiğinde, sürat yerine daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde, denetim, bekçilik gibi sadece iş yerinde bulunmasını gerektiren işlerde tercih edilir (Yalçın, 1994:38).

Zaman esasına dayalı ücret sisteminin işletme için birçok olumlu yönleri olsa da, işletmede çalışan her işgörenin harcadığı emeği tam veya yeterli seviyede ölçemez. Bu da diğer işçilere göre daha fazla emek harcayacak olanların iş arkadaşları ile aynı ücreti almamaları mağduriyetine neden olabilir. İşveren ücret yapısını oluştururken bu hususa dikkat ederek, iş yükü dağılımını eşit ölçülerde yapmalıdır. Bu sistemin katkı sağladığı kalite unsuru ile maliyet unsuru bazı işletmelerde ters orantılı çalışabileceğinden, işçilik ve üretim maliyetlerinin artışı da kaçınılmaz olacaktır (Zaim, 1997:264).

b) Parça başına ücret

Bu sistemde ücret hesaplanırken, herhangi bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmadan sadece üretilen parça miktarı dikkate alınır. Parça başına ücret belirlemede parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynar. Fakat işgören harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret elde eder. Parça başına ücret sisteminin belirli yararları ve zararları söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000:254). Bu yararlar şunlardır; Ortalama üretim düzeyini aşan ve daha çok parça

üreten işgörenlerin diğer işgörenlere göre daha fazla ücret alma olanakları vardır. Ayrıca işgörenleri daha çok üretime yönlendirici ve daha çok çalışmaya özendirici bir sistem olduğu için verimlilik artmaktadır.

c) Götürü Ücret

Götürü ücret sisteminde işgören belirli bir zamanda, daha öncesinden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eder. Ücretin hesaplanması da bu zaman üzerinden yapılır. İşgörenin ücreti üretim önceden belirlenen düzeye ulaşmaz ise kısılır. Üretim düzeyi aşıldığında ise işgörene fazladan bir ücret ödenmez (Ergül, 2006:18). Götürü ücret sisteminde en önemli özellik anlaşmayı kabul eden işgörenin, işi bitirme taahhüdünü kabul ediyor olmasıdır. Bu sistem belirli bir sürede bitirilmesi istenen karışık ve birbirlerinden farklı unsurlardan oluşan işlerde tercih edilir (Turan, 1993:90).

• Fazla çalışma ücreti

Fazla çalışma; iş kanununda yazılı koşullar çerçevesinde haftalık 45 saati aşan çalışmaları, fazla çalışma süresi; haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda bu çalışma süresini aşan ve 45 saate kadar yapılan çalışmaları ifade eder. Fazla çalışmanın her saati için verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen tutarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir. Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda ikiyüzyetmiş saatten fazla olamaz. Bu süre sınırı, işyerlerine veya yürütülen işlere değil, işgörenlere ilişkindir. Fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma yaptırmak için işçinin yazılı onayının alınması gerekir. İşveren, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma yaptırdığı işçilerin bu çalışma saatlerini gösteren bir belge düzenlemek, imzalı bir nüshasını işçinin özlük dosyasında saklamak zorundadır (Resmî Gazete, Sayı:25425, Madde 3-4-5-6-7-8-9).

• Prim

Prim, işgörenlerin almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrettir (Sabuncuoğlu ve Tüz,

1998:120). İşgörenin primi hak edebilmesi için, yapması gerekenden daha fazla iş yapması gerekir. Bazı işletmelerde yapılan prim ödemeleri ana ücreti bile geçer. İşletmelerde sıkça görülen prim türleri şunlardır (MEGEP, 2008:25):

- Yılsonu karına göre teşvik primleri,
- Başarılı işgörene verilen ödüller,
- Tüm çalışanlara yılın belirli aylarında verilen ikramiyeler,
- İşgörene otomobil verilmesi ve masrafların karşılanması,
- Personelin tatil ve izin giderlerinin ödenmesi,
- İşletmenin kamp veya lojmanlarından yakınlarıyla kalma olanağı,
- İşgörene ve yakınlarına sunulan sağlık yardımları,
- İşgörene sağlanan eğitim olanakları,
- İşgören çocuklarına yapılan eğitim yardımları,
- Konut, araç, arsa ve öğrenim gibi konularda kredi tahsisi,
- Bayram, kuruluş yılı gibi özel günlerde armağanlar dağıtılması,
- Yiyecek, giyecek ve yakacak yardımı,
- Otobüs, vapur, tren veya servis kartı dağıtımı,
- Kredi bedellerinin karşılanması,
- Doğum, evlenme, ölüm, askerlik ve kreş yardımları,
- Kredi kartı harcamalarının belirli bir yüzdesinin ödenmesi.

• Vergi ve Fonlar

Maliye Bakanlığınca yapılan 265 numaralı gelir vergisi genel tebliğine (Resmi Gazete, Sayı:26720) göre asgari ücretin hesaplanmasında gelir vergisi oranı %15, 51 numaralı damga vergisi kanunu genel tebliği'ne (Resmi Gazete, Sayı:27089) göre asgari ücretin hesaplanmasında damga vergisi oranı %06 olacaktır.

• Kıdem ve İhbar Tazminatları

Kıdem tazminatı, işgörenin işverene gösterdiği bağlılığın işyerine verdiği emeğin karşılığıdır. Özellikle uzun yıllar aynı iş yerinde çalışan işgören için bu tazminat, üzerine hayaller kurulmaya başlanan bir meblağa ulaşır. Çalışanların işten ayrılırken alabilecekleri bir diğer hak da ihbar tazminatıdır. Yalnız burada, ihbar tazminatı sadece işveren tarafından çalışana ödenen bir yükümlülük değil, aynı zamanda çalışanlarında bazı durumlarda işveren ödemeleri gereken bir tazminattır. İhbar tazminatında amaç, çalışanın ya da işverenin işi bırakma ya da işten çıkarma niyetlerini makul bir sürede karşı tarafa bildirmelerini sağlamaktır (www.sgkbilgi.net).

• Sosyal Güvenlik Primleri

Asgari ücret hesaplanırken, işçiden kesilecek sigorta primi işçi payı ile işsizlik sigortası işçi payı ve işverenden kesilecek sigorta primi işveren payı ile işsizlik sigortası işveren payı, iş kanununun 5921 sayılı işsizlik sigortası kanunu ile sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanununda değişiklik yapılmasına dair kanun'da belirtilmiştir. Buna göre, sigorta primi işçi payı %14, işsizlik sigortası primi işçi payı %1, sigorta primi işveren payı %19.5 ve işsizlik sigortası primi işveren payı %2'dir (Resmi Gazete, Sayı:27323, Madde 1-2-3-4-5).

1.5.4. Çalışanlar İçin Yapılan Sosyal Harcamalar

Sosyal harcamalar işletme içi sosyal politikanın konusunu oluşturmaktadır. İşletme içi sosyal politika işletmede çalışanlara, yasalar ve toplu iş sözleşmeleri uyarınca ya da işverence gönüllü olarak, kararlaştırılmış olan ücret dışında, maddi ve manevi türden yararlar sağlamayı amaçlayan önlemlerin bütünüdür. İşte bu yararlar sosyal ödemeler, ya da özellikle Türkiye'deki deyimle sosyal yardımlar, bunlarla ilgili olarak işletmenin yaptığı giderlere de sosyal harcamalar denilmektedir. Bu harcamalar ücretlere ek biçimde işçörenlere ilişkin olarak yapılan tüm giderleri kapsar. Sosyal harcamalara örnek olarak, işletmece yaptırılan ya da başka yollardan çalışanlara sağlanan konut yardımları, işletme çalışanlarına yemek, yakacak, taşıt yardımı gibi yardımların yapılması gösterilebilir (Dilik, 1974:55).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞÇİLİK MALİYETİNİN KONTROLÜ

Çalışmanın ikinci bölümünde otel işletmelerinde işçilik maliyetlerinin kontrolüne yönelik izlenebilecek yollar üzerinde durulmuştur. İşçilik maliyetinin kontrolüne yönelik olarak izlenecek adımlar sekiz kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda iş analizi, ikinci kısımda iş etüdü, üçüncü kısımda iş tasarımı, dördüncü kısımda iş planlaması, beşinci kısımda iş programlaması ve esnek çalışma, altıncı kısımda dış kaynak kullanımı, yedinci kısımda iş değerlemesi ve performans değerlemesi, sekizinci ve son kısımda ise, ücretlendirme kavramları hakkında bilgi verilecektir.

2.1. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN İŞÇİLİK MALİYETİ

Otel işletmeleri hizmet temelli çalışma, haftanın her günü, her saatte faaliyette bulunma gibi özellikleri nedeniyle insana bağımlılığın çok yüksek olduğu işletmelerdir. Bunun yanında tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de turizm sektöründe yani dolayısıyla otel işletmeleri arasında rekabet oldukça yüksek düzeydedir. Kâr formülündeki gelir ayağının kolay artırılamaması ve hatta rekabetten dolayı düşmesi nedeniyle otel işletmeleri açısından gider kısmı önem kazanmaktadır. Oteller giderlerini azaltarak kar hedeflerine ve maksimizasyonuna ulaşmaya çalışmaktadır. Giderlerin azaltılmasında ise maliyet kontrolü ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, artan rekabet koşullarında işletmenin daha kolay kontrol altında bulundurabileceği, kârı doğrudan belirleyici unsurların başında, maliyetler gelmektedir (Kutlan, 1998:21).

Otelcilik sektöründe 'Etkinlik' ve 'Verimlilik' kavramları, günümüz koşullarında önemini arttırmış bulunmaktadır. Bu iki kavram işletmelerin maliyet ve gelirleri ile yakından ilişkili olduğu için işletmeler etkin olabilmek ve verimlilik sağlayabilmek için ilk olarak maliyet ve gelirlerini iyi kontrol etmek zorundadırlar. Otel işletmeleri artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için maliyetlerini

minimum düzeyde tutmak, gelirlerini ise maksimum düzeye çıkarmak zorundadır. Bu nedenle işletmelerin maliyet ve gelirlere konu olan tüm unsurları göz önüne almaları gerekmektedir (Didin ve Köroğlu, 2008:113). Otel işletmelerinde ve restoranlarda işçilik maliyetleri toplam gelirlerin yaklaşık %37'sini oluşturmaktadır. Bu orana ek olarak %9.4 oranında da personel yemekleri, sosyal güvenlik giderleri vb. "ücret dışı" maliyet unsurları bulunduğu saptanmıştır (Usal ve Kurgun, 2001:192). Bu kadar yüksek düzeyde bir pay kaplayan işçilik maliyetinin doğru olarak hesaplanması ve maliyetlerin düşürülmesi ise işletmelerin geleceği açısından son derece önemlidir. Otel işletmelerinde başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere genel olarak idarecilerin işçilik maliyetlerini kontrol altında tutabilmek için, iş analizi, iş etüdü, iş tasarımı, işgören planlaması, buna bağlı olarak işçilerin işleme seçilip sağlanması gibi görevleri mevcuttur (Altıntaş, 2000:37).

2.2. İŞ ANALİZİ

İş analizi ücret sistemi oluşturulmasında en önemli aşamalardan birisini oluşturmaktadır. İş analizi, hangi işin, nasıl ve ne amaçla yapıldığının ve bu işi yapmak için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmesidir. Başka bir ifade ile iş analizi, belirli bir iş hakkında, işin türünü, iş için harcanan zamanı, kullanılan alet ve makineleri, işin yapılması sırasında üstlenilen sorumlulukları ve yetkileri, ilişkide bulunulan birimleri ve bu işi yapacak kişide aranan nitelikleri kapsayan güvenilir bilgilere sahip olunmasıdır (Bacci, 1987:7). İş tanımı ise, iş analizi çalışmasının devamıdır. Eğer işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, daha sonraki aşama olarak mutlaka iş tanımları yapılır.

İş analizi ve iş tanımı kavramları birbirlerini bütünler. Başka bir ifade ile iş tanımı, iş analizinden elde edilen bilgilerin daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülmesidir. Bu formlarda işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir (Sabuncuoğlu, 2005:71).

İş analizi ve iş tanımı ile yapılacak işlerde açıklığa kavuşturulması gereken en önemli konu, bir işin gerektiği gibi yapılabilmesi için gereken şartları belirlemektir. Gereken koşullar incelenen her işe göre değişmektedir. Bunun yanı sıra, işin ait olduğu sektöre göre de büyük farklılıklar gösterebilmektedir (Akoğlan Kozak ve Nergis Güçlü, 2008:40). Otel işletmelerinde genel olarak, konaklamanın yanında beslenme, eğlenme ve dinlenmeye yönelik hizmetler verilir. Bu hizmetleri vermeyi amaçlayan otel işletmelerinde yapılacak işlerle ilgili ayrıntıları inceleyerek, bu işlerin nasıl yerine getirileceği ve hangi ekipmanların kullanılacağı açık olarak belirtilmelidir. İş analizinin sonucunda buna bağlı olarak iş ve görev tanımları yapılmalıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002:90).

İşletmelerde iş analizinin yapılması ve buna bağlı olarak iş tanımlarının oluşturulmasının işletmeye sağlayacağı yararları, işe uygun personel alınması, iş gücü planlaması, ücret yönetimi, personel başarısının değerlendirilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işin yapılması ile ilgili yeni yöntemlerin geliştirilmesi olarak sınıflandırmak mümkündür (Yıldız, 2006:3). İş analizi ve iş tanımları işletmede çeşitli işlere ödenen ücretleri doğrudan doğruya kesin bir şekilde belirtmemekle birlikte, tatminkar ücret düzeyinin hesaplamasında başlıca ölçütü oluşturmaktadır (Eren vd, 2000:104). Otel işletmelerinde de işgücü maliyeti en büyük sorunlardan birisidir. Otel işletmelerinde iş analizi ve iş tanımlarıyla personel programlaması yapılarak, iş basitleştirmesine gidilerek ve personel verimliliği artırma teknikleri kullanılarak işçilik ücretlerini en aza indirecek, karlılığı en üst düzeye çıkaracak şu önlemleri alırlar (Usal ve Kurgun, 2006:191):

Personelin programlanması: Personelin programlanmasında belli bir üretimi başka amaçlara kaydırma, vardiyalı çalışma, özgür çalışma zamanı tanıma, sınırlı süreli personel kullanma, sınıflanmış kadrolar kullanma ve satışlar/saat ya da satış/işgücü analizi yapma gibi önlemler alınır.

Personel verimliliğini artırma teknikleri: Personel verimliliği artırılırken uzmanlaşma esası ile çalışılır, zamanlama ilkelerine uyulur, işlem akış kartları

kullanılır, hareket ve zaman araştırması yapılır ve kişisel fizyolojik ve duygusal farklar gözetlenir.

2.3. İŞ ETÜDÜ

İş etüdü, gelişme olanağı yaratabilmek amacıyla, belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkinlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri sistematik (dizgisel) olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup, özellikle metod (yöntem) etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir kavramdır. İş etüdünde ulaşılmaya çalışılan hedef, genel hatlarıyla, üretim faktörlerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için üretim faktörlerinin arasındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesidir (Akal, 1997:470).

İşletmelerde verimliliği arttırmak önemlidir. Yüksel'e (2008) göre de iş etüdü, verimliliği arttırmak amacıyla işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalardır. Kısaca iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir. İş etüdünün hedefi işletmelerde ekonomikliği arttırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır. Buna göre iş etüdünün amaçları (Kuruüzüm, 1992:31);

- Gereksiz faaliyetlerden kurtulmak,
- Gerekli faaliyetleri mümkün olan en ekonomik şekilde düzenlemek,
- Uygun çalışma yöntemlerini standartlaştırmak,
- İş ile ilgili doğru zaman standartlarını saptamak,
- Üretimde kullanılan faktörlerden yararlanma oranını arttırmak,
- Mevcut çalışma koşullarından daha iyi çalışma koşullarına geçme şeklinde sıralanabilir.

İş etüdünün öncelikli hedefi verimliliği arttırmaktır. Verimliliği artırma sorununa dizgisel bir çözülme yöntemiyle, mevcut işlerin, süreçlerin ve iş yöntemlerinin etkinliğini artırarak çözümlene yönünden yaklaşır. İş etüdünün işletme için başlıca yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Özak, 1996:22):

- İşi yeniden düzenleyerek düzenli işleyen bir birimin verimliliğini artırma yoludur. Bu yöntem normal olarak yapı ve donatım için çok az yatırımı gerektirir veya hiç gerektirmez.
- Dizgeseldir. İster ilk uygulamaların çözümlenmesinde, ister yeni uygulamaların geliştirilmesinde olsun, bir işlemin etkinliğini etkileyen faktörlerden hiçbirinin göz ardı edilmemesini ve işlemle ilgili bütün olayların göz önünde tutulmasını sağlar.
- Etken bir üretim planlaması ve denetimi için temel sayılan performans standartlarının saptanmasında şimdiye kadar geliştirilmiş en doğru yoldur.
- Başarılı iş etüdü uygulamaları sonucunda artırımlar hemen kendini gösterir ve bu başarılı uygulama süresince artırım sağlanmasına devam edilir.
- Her yerde uygulanabilen bir "araç"tır. El işlerinin yapıldığı ya da makinenin kullanıldığı yerlerde de başarıyla uygulanır. (sadece yapım atölyelerinde değil, ofislerde, dükkanlarda, laboratuvarlarda, toptancı ve perakendeci hizmet endüstrilerinde ve lokantalarda bile uygulanır.)
- Yönetimin elinde en etkin bir inceleme aracıdır. Bir sorunlar dizisini incelerken, onu etkileyen bütün diğer etmenlerin zayıflığını yavaş yavaş ortaya çıkaracağı için, herhangi bir örgütün etkinliği incelenmeye başlandığında vazgeçilmez bir yardımcı olur.

İş etüdü teknikleri genel olarak metot ve zaman etüdü yöntemlerinden oluşur. Metot etüdü uygulamalarında, problemin tanımlanması yapılır ve ilgili bilgiler toplanarak analiz edilir. Gereksiz işlerin elenmesi, bazı iş veya elemanların

birleştirilmesi, sıraların değiştirilmesi, basitleştirilmesi gibi değişik çözümleri araştırarak karşılaştırmalar yapılır ve uygun alternatif seçilerek mevcut sisteme uygulanır. Zaman etüdü ise, bir faaliyeti belirli bir performans standardında yapmak için gereken zamanı, belli sayıda gözlemlerle, mümkün olan doğrulukta tespit etmek için kullanılan bir iş ölçümü tekniğidir (Şahin, 1987:1).

İş etüdü çalışmaları ağırlıklı olarak emek faktörü ve onunla ilgili faaliyetleri kapsar. Tanımlı bir işin ya da faaliyetin gerçekleştirilmesinde nitelik, süre, miktar ve benzeri nedenlere göre belirleyici rol oynayan faktöre, o iş ya da faaliyet için baskın faktör denir. İş etüdüde, amaçları gerçekleştirmek üzere emek baskın faaliyetlerdeki analizlerde kullanılır. Ancak işin yapılmasında emekle birlikte bir üretken birim kombinasyonu oluşturan diğer üretim faktörleri (malzeme, araç-gereç, tezgah ve yerleşim gibi) üzerinde de dolaylı analizler gerçekleştirilebilir. Bu tür analizlerde yapılacak değişikliklerin boyutu, alacağı süre ve maliyeti önemli bir sınırlama ile karşı karşıyadır. Zira iş etüdü ile örneğin iş yerinin yeniden düzenlenmesi, tezgah veya makine yenilenmesi ya da teknolojik değişiklik yaratması gibi maliyeti yüksek, uzun sürede gerçekleştirilebilecek kararların alınması doğru değildir. Bu tip kararlar için uygun tekniklerin (örneğin yenileme ve yerine koyma, işyeri düzenleme, rotalama vb.) kullanılması, alınacak kararların etkinliğini artıracaktır (Gencer, 2006:6).

2.4. İŞ TASARIMI

İşlerin kapsam ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade eden iş tasarımı, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, işin sosyal ve hukuki görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik faaliyetler dizisidir (Dinçer 1992:140). Başka bir deyişle, iş tasarımı, örgütteki birey ve gruplar açısından yapılması gereken işi yaratma veya tanımlama sürecidir. İlk planda, işin mahiyeti ve iş alanının değiştirilmesi şeklinde bir örgütlenme faaliyetidir (Altuğ, 1997:92).

İş tasarımı amaçlanan görevin işgörenin özelliklerine ve kişiliğine uydurulup işgörene çekici kılınması ve bu yolla işgörenin içten güdülenmesini sağlayıp verimli çalışmaya yöneltilmesidir. İşgörenin güdülenmesine; dolayısıyla verimliliğine engel olduğu görülen herhangi bir iş, yöneticiler tarafından iş tasarımı teknikleri kullanılarak yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırma sürecinde gözetilecek birincil ölçü işgörenin içsel güdülenmesini etkileyebilecek faktörlerdir. İş tasarımı çalışana yetki ve hareket serbestisi tanıyan, esnek iş tanımları yapılmadığında ve işler yeniden yapılandırılırken işgörenlerin görüşlerinden yararlanılmadığında, işgörenlerin verimlilikleri düşmektedir (Başaran, 1998:167).

İş tasarımı iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekilde düzenlenmesidir. Bu düzenlemeleri, iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme olarak dört şekilde ele alınabilir:

İş basitleştirme: Bilimsel yönetim ve endüstriyel mühendislik dallarından yararlanılarak ortaya konmuş olan bu yöntem işin içerdiği görev sayısının azaltılması, gereksiz işlerin elenmesi, bazı işlerin birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve yüksek uzmanlık gerektiren işlere ait prosedürlerin standart bir biçimde açıkça tanımlanması gibi yollarla işlerin daha az masraf, daha az emek ve daha az yorgunlukla, daha kısa zamanda yapılmasını öngörmektedir (Öztürk, 1998:60). İnsan faktörüne pek önem vermeyen bu tasarım türünde, işin karmaşıklığı giderildiği zaman, işgörenin rutin olan görevi yapmaya daha iyi yoğunlaşabileceği varsayılmaktadır. Ne var ki insanlar rutin ve sıkıcı işleri sevmezler ve bu yöntem düşük kaliteli işgücü, düşük iş kalitesi, yüksek devamsızlık oranları, yüksek iş devri, monotonluk ve bıkkınlık gibi sakıncaları yüzünden motivasyon tekniği olarak başarılı olamamıştır.

İş basitleştirilmesinde gereksiz işlemlerin saptanması, birleşebilecek işlemlerin belirlenmesi, aksaklıkların ve ihmallerin belirlenmesi, yanlış yerlerde kullanılan işgücünün belirlenmesi, yetenek ve becerilerden gereği gibi

yararlanılmasının saptanması, görevlerin birbiriyle ilintisinin denetlenmesi ve iş yükü dengesinin sağlanması gibi önlemler alınır (Usal ve Kurgun,1991:191).

İş genişletme: İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır (Bingöl, 2003:96). İşin kapsamını genişleten bir teknik olan iş genişletme, dikey iş zenginleştirme imkânının olmadığı durumlarda, basit ve tekdüze işlerden sıkılan işgörenlerin monotonluktan ve yorgunluktan kurtarılarak motive olmalarını amaçlamaktadır. Sorumluluğu artırılan işgörenler sosyal ve ego ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilmekte ve motive olmaktadır (Mcgregor, 1971:304).

İş rotasyonu: İş rotasyonu çerçevesinde belli zamanlarda farklı işler yapan işgörenler monotonluk ve sıkıntıdan kurtulmakta ve bu çeşitlilik motivasyonel açıdan işgörenleri uyarıcı bir etki yapmaktadır. İşgörenler bu yöntem sayesinde kendilerini geliştirebilmekte, yeteneklerini farklılaştırabilmekte, iş tatminini artırabilmekte ve diğer işleri tanıyarak kendi işinin üretim ve hizmet sürecindeki yerini ve önemini daha iyi kavrayabilmektedirler. Belli bir süre farklı insanlar ve farklı amirlerle çalışan işgörenler, yeteneklerini olduğu kadar ilişkilerini de geliştirebilmektedirler. Diğer taraftan bu uygulama sayesinde, işe devamsızlık, işten ayrılma, istifa veya tatil izni gibi durumlarda boş kalan işlere başka bir işgörenin ikame edilmesi gayet zahmetsiz bir şekilde yapılabilmektedir (Dinçer, 1996:142). İşgörenin, iş rotasyonu kapsamında sevilmeyen bir işe verilmesi rahatsızlığa yol açabilmektedir. Kendi işinde uzmanlaşıp toplumsal ve örgütsel statüsünü yükseltmeyi amaçlayan işgörenlerin iş rotasyonuna tabi tutulması ise motivasyon ve verimlilik açısından faydalı olmayabilir. İşgören farklı bir işe verildiği zaman, başlangıçta performans düşmekte, istenilen performansa ulaşabilmesi için belli bir alışma ve öğrenme devresinin geçmesi gerekmektedir (Başaran, 1998:169).

İş zenginleştirme: İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi

vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır. Çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive eder (Marangoz ve Biber, 2007:205). Motivasyon yoluyla işgören verimliliğinin artırılmasına yönelik en popüler yapısal tekniklerden biri olan iş zenginleştirme, işgörenlerin daha önce üstler tarafından yürütülen bazı görevleri de devralarak işle ilgili planlama ve kontrol yetkisi kullanmalarını, daha az gözetimi ve daha özgür değerlendirme yapma imkânlarının sunulmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, iş zenginleştirme işgörenin sorumluluğunu, özgürlüğünü ve bağımsızlığını artırdığı, görevleri işgörenin bütünleşik bir iş yapmasına imkan verecek şekilde düzenlediği ve işgörenlerin kendi performanslarını düzeltmelerini sağlayacak geri beslemeyi temin ettiği ölçüde başarılı olmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1997:209).

2.5. İŞ PLANLAMASI

İş planı işletmenin hedeflerini belirlemesini sağlayan, bunları gerçekleştirmek için atması gereken adımları ve finansal gereklilikleri içeren bir araçtır. İş planı bir girişimci için bir araya getirilmiş en faydalı ve önemli dokümandır. İş planı hedefler dâhilinde düşünülmesini sağlar, yaratıcılığı teşvik eder ve amaçlara ulaşmak için konsantre olmayı sağlar (Megginson vd., 1990:166). Fayol'a (2005) göre iş planı; beklenen sonuç, izlenecek harekât yolu, geçilecek dönemler ve kullanılacak araçlar demektir. İş planı yakın olayları, bu olaylar hakkında edinilen fikre göre, oldukça açık bir şekilde gösteren ve gelecekteki hadiselerin gittikçe daha belirsiz bir şekilde görüldüğü bir gelecek tablosudur.

İş planı hazırlık süreci, girişimcilere planladıkları işlerin gerçekte ne gibi özelliklere sahip olduğunu tüm yönleriyle araştırma fırsatı ve zorunluluğu getirir. Bu yönüyle iş planı çeşitli bilgileri içeren bir temel doküman olmanın yanında, gerekli hazırlık çalışmalarının yapılmasını sağlayan bir araçtır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısızlıklarında en önemli nedenlerden biri olan yeterli araştırma ve planlama çalışmalarının yapılmaması eksiğini gidermeye yardımcı bir rehberdir (Sanlı ve Şahsüvar, 1999:25).

İşin ne olduğunu, çalışma ortamını, kısa ve uzun vadedeki hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gereken araç ve yöntemleri tanımlayarak doğru bir şekilde yazılmış ve hazırlanmış bir iş planının işletmeye sağlayacağı bir takım faydalar söz konusudur (West, 1989:4): İş planı, yapılan iş ile ilgili tam olarak kontrol altında olmayan ve acil olarak müdahale edilmesi gereken kısımları tanımlar. İş planı, işletmeye dışarıdan fon sağlayacak kişi ve kuruluşlar için önemli bir bilgi ve teklif dokümanıdır. Büyük örgütlerin çoğunlukla daha yüksek miktarlarda ve istedikleri zaman fon bulabilmelerinin sebebi bu ihtiyaçlarını ve gerekliliğini detaylı bir şekilde açıklayabilmeleridir. İş planı, çalışanlar ve diğerlerini işletmenin gittiği yön ile ilgili bilgilendirir. İş planı, yönetsel kararların işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini temel alan analizler aracılığı ile alınmasına yardımcı olur. İş planı, tüm örgüt dâhilinde karar süreçlerini destekleyen yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesini talep eder. İş planı, işletmenin uzmanlığını geliştirmesi gereken önemli alanları belirler. İş planı yeni bir ürün veya sürecin başarılı olup olmayacağını analiz edilmesi için temel oluşturur. Ayrıca yöneticilerin pazardaki rekabet ile ilgili uzmanlaşmalarını sağlar.

İş planı için hazırlanmak ve iş planı yazmak zaman, çaba ve para gerektirir. Fakat bunun sonuçları firmanın başarılı olması veya başarısızlığa uğraması arasındaki farkı da yaratabilir (Megginson vd., 1990:168). İyi bir şekilde hazırlanmış iş planı; iş planı özeti, girişimci ve işletmenin tanıtımı, işin temel nitelikleri, piyasa ve talep yapısı araştırması, işletmenin pazarlama planının geliştirilmesi, temel üretim ve hizmet süreçlerinin araştırılması, üretim planının geliştirilmesi, örgütlenme ve yönetim süreçlerinin araştırılması ve yönetim planının geliştirilmesi, işletmenin finansman yapısının araştırılması ve tahmini finansal tabloların hazırlanması gibi başlıklardan oluşmaktadır (Sanlı ve Şahsüvar, 1999:1).

2.6. İŞ PROGRAMLANMASI VE ESNEK ÇALIŞMA

İş programlanması, işletmede önceden hazırlanan iş planlamasına bağlı olarak hazırlanan çizelgelerdir. Çizelgede genel olarak, işgörenin görev alanı belirlenir, işle ilgili standartlar belirlenir, işin süresi belirlenir, iş için gerekli ekipmanlar vb. bilgiler belirlenir. Bir otel işletmesinde odaların nasıl

temizleneceğinin önceden planlanması buna örnek gösterilebilir. Yapılacak programlama ile hangi kişinin nerede ve ne zaman çalışacağı belirtilerek ortaya çıkacak karışıklık ve huzursuzluklar önlenir. Ve yapılan işlerin denetlenmesi kolaylaşır. İş programları önceden hazırlanarak, basılı formlar şeklinde görevlilere dağıtılır (MEGEP, 2007:47).

Otel işletmelerinde iş programları departman müdürlerince doluluk oranlarına bakılarak hazırlanır. Kat hizmetleri müdürü, ertesi gün kaç oda çıkış veya giriş yapacak belirler. Çalışma listelerinden hangi personelin izinli, raporlu v.b. durumda olduğunu tespit eder. Buna uygun olarak yaklaşık 16 oda olarak kat elemanlarına dağıtım yapar. Ancak, işe yeni başlamış bir elemana daha az oda veya tecrübeli bir elemanın yanına verilebilir. Stajyer personelin de tecrübeli personelin yanında işi öğrenmesi sağlanır. Bunlar genellikle elde hazırlanır. Ama bu işi bilgisayar ortamında gerçekleştiren işletmeler de vardır (MEGEP, 2007:48).

Esneklik, genel olarak değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanır. Çalışma saatlerinde yapılacak düzenlemelerle işletmelerin ulaşmak istedikleri amaç, sağlanacak esneklik vasıtasıyla her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Esnek çalışma saatleri ile iş, işyeri ve mesai kavramları yeniden tanımlanmıştır. Diğer yandan, esnekleştirme sonucunda kesin sınırlar ortadan kaldırılarak, işgörenlere çalışma süresiyle, çalışmanın zamanı ve yeri konusunda kendi tercihlerini yapma yeteneğinin kazandırılması, motivasyonlarının büyük ölçüde artmasını sağlamıştır. Esneklik, işletme yönetimi açısından, ihtiyaç duyulan zamanlarda işin yapılması olarak algılanırken, çalışan açısından ise başlama ve işi bitirme saatlerinin kişisel istekler doğrultusunda belirlenmesidir (Çalışkan ve Sungur, 2009:2).

Esnek çalışma, klasik (geleneksel) çalışma düzeninden ayrılmayı ifade eder. Başka bir deyişle çalışanın, yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurullarla çalışması yerine, işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak çalışma koşullarını, ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenleyebilmesine imkân veren

açık ve serbest bir sistemin kurulmasıdır (Ekonomi, 1994:59). Esnek çalışmayla ulaşılmak istenen amaç, her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Daha açık bir deyişle; işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir (Karakoyunlu, 2003:8).

Esneklik ile iş hayatının ayrılmaz üçlüsü olan işveren, işgören ve müşteri ilişkilerinde arzu edilen uyumun sağlanması maksimum düzeyde gerçekleşme şansını yakalamıştır. Esneklik işletme yönetimine, ihtiyaç duyulduğu anda ve sayıda işgörenin iş başı yapma imkanını sağlarken, çalışanların boş kalması veya fazla mesai ile yüksek maliyetin oluşması durumunun en aza indirilmesi imkanını verir. Ayrıca, müşterinin ihtiyaçlarına göre çalışma ve servis zamanlarının ayarlanabilmesi, yüksek müşteri memnuniyetini de beraberinde getirir. Çalışacağı saatlerin toplamını, zamanını ve çalışma dönemindeki yerini seçme imkanına sahip olan işçide ise bağlılık ve motivasyon artar. İş yaşamı ile özel yaşamın birbiri ile dilediği biçimde uyumlaştırabilme kabiliyetine sahip olması, işgörenin daha mutlu olmasında, kendisine, ailesine ve ülkesine daha çok yararlı olabilecek hoşgörülü bireyler olmasında ve dolayısı ile ise geç gelme, sık sık vizite çıkma, verim düşüklüğü gibi nedenler ile ortaya çıkan maliyetlerin de düşmesinde etkili olur (Çalışkan ve Sungur, 2009:16).

2.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Değişen koşullara uyum ve ayakta kalma savaşında yöneticilerin değişik yönetim tekniklerine yönelmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Sonuçta yöneticiler çeşitli yönetsel yaklaşımları denemeye başlamışlardır. Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün hakim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına baktığımızda ön plana çıkan kavramlar; takım çalışması, öğrenen organizasyonlar, kıyaslama, güçlendirme, toplam kalite yönetimi, küçülme, dış kaynak kullanımı, temel yetenek ve değişim mühendisliği olarak sıralanabilir (Ataman, 2003:13). Bu yönetim tekniklerinden

biriside dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımını, “bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması” olarak tanımlayabiliriz (Budak ve Budak, 2004:196).

Coşkun'a (2002) göre ise dış kaynak kullanımı işletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olduğu için isterse gerçekleştirebileceği faaliyetlerin bir kısmını başka bir işletmeye devretmesidir. Dış kaynak tanımları incelendiğinde, dış kaynak kullanımının stratejik bir karar olarak görüldüğü, işletmenin faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirebileceği halde dışarıdan tedarik ettiği durumlarda dış kaynak kullanımından söz edildiği, genellikle bir sözleşmeyle sürdürülen daimi bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dış kaynak kullanımında önemli olan bir diğer nokta, dış kaynak kullananın tedarik ettiği faaliyetle ilgili kararları tedarik ettiği firmaya bırakmasıdır. Dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetler temel yetenekler dışındaki faaliyetlerdir (Dirlik, 2008:6).

Bir işletmeyi dış kaynak kullanmaya itecek birçok neden sıralanabilir ve bu nedenler işletmeye problemlerini çözmede mantıklı gibi görünebilir. Ancak dış kaynak kullanımı gibi riskli bir uygulamaya girmek için işletmenin birden fazla önemli nedeni olmalıdır. Bu nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Greaver, 1999:4):

İşletmeye bağlı nedenler:

- En iyi yapılan işe odaklanarak verimliliği artırmak,
- Değişen iş koşulları, ürün talebi ve teknolojiye ayak uydurabilmek,
- İşletmenin yapısını değiştirmek,
- Ürün kalitesini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerini arttırmak.

Gelişime bağlı nedenler:

- Çalışma performansını arttırmak,
- Mevcut olmayan deneyim, beceri ve teknolojiyi elde etmek,
- Yönetim ve kontrol mekanizmasını değiştirmek,
- Risk yönetimini geliştirmek,
- Yeni ve yaratıcı fikirlerin doğmasını sağlamak,
- Profesyonel tedarikçilerle çalışarak, imaj ve güvenilirliği arttırmak.

Finansal nedenler:

- Yatırımları azaltarak, ortaya çıkan kaynakları başka alanlarda kullanmak,
- Sahip olunan ürünlerin tedarikçiye satılması yoluyla nakit sağlamak.

İmkanlara bağlı nedenler:

- Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinmek,
- Tedarikçinin yüksek kapasitesi ve hızlı işlemleri ile gelişimi hızlandırmak,
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırmak.

Çalışanlara bağlı nedenler:

- Çalışanlara geniş bir kariyer ufku açmak,
- Yardımcı fonksiyonları yürüten çalışanların risk almasını sağlamak ve verimliliği arttırmak.

Maliyete bağı nedenler:

- Yerleşik ve etkin bir sisteme düşük maliyetle sahip olmak,
- Sabit maliyeti, esnek maliyete dönüştürmek.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar, maliyetlerin düşürülmesi ve kontrolü, esneklik sağlama, temel işlere odaklanmayı sağlama, değişken maliyet yapısı oluşturma, bilgi ve beceri artırma, kalitenin geliştirilmesi, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması, riskin paylaşılması, işletme değerinin artırılması, uygun işletme yapısının oluşturulması, rekabet gücünün artırılması ve gelir dağılımındaki dengeye katkı olmak üzere sıralanabilmektedir (Özdoğan, 2006:14).

Dış kaynak kullanımının işletmeler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler de mevcuttur. Bu etkiler, büyümeyi engelleme, kontrollü büyüme, maliyetlerin artması, tedarikçilerin pazara girmesi, hizmet kalitesinin düşmesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi, işletmeler arası çatışma olasılığı, işletmeler arası iletişim sorunu ve varlıkların özgüllüğünün azalması olarak sıralanabilmektedir (Dereli, 2005:7).

2.8. İŞ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

İş değerlemesi, çeşitli işlerde ortaklaşa bulunan yeterlilik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesi olarak tanımlanabilir. İş değerlemesi kişilerin başarısı üzerinde değil, yalnızca işlerin yapılışı ile ilgili koşullar üzerinde durmaktadır. İşletmelerde iş değerlemesiyle, ücret yapısının oluşturulmasında adil bir iş çizelgesi kurulmasına yardımcı olunur. İş değerlemesi, işlerin göreceli değerini güvenle belirlemek amacı güder ve dengeli bir ücret yapısının kurulmasına temel oluşturur. Çoğunlukla kullanılan faktörler ise, öğrenim durumu, tecrübe, sorumluluk yükü, mesleki bilgi, iş tehlikeleri ve çalışma koşullarıdır (Yıldız, 2006:9). İşletmelerde işgöreni yalnızca ücretin miktarı değil, ücretin adil olma özelliği güdüler. Adil bir ücret yapısı kurulmaz ise, işletmede sürekli çatışma yaşanabilir.

İşletmede dengeli ve eşit bir ücret yapısının kurulması iş değerlendirme ile sağlanır. İş değerlendirme, ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere bir işletmedeki bütün işlerin göreceli önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir (Dağdeviren vd., 2004:132).

İş değerlendirme basit olarak işlerle ilgili bilgileri toplar, karşılaştırır ve kullanıma uygun sıralama listeleri oluşturur. Bu listeler işletmelerde farklı iş istasyonları ve pozisyonlar için yapılandırılmış ödeme ve zorluk hiyerarşisinin temelidir. İş değerlendirme, çalışanların işletmeye kattığı değer işlerin içeriğine göre belirlediği bir süreçtir. Bu süreçte, çaba, beceri, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörler temel alınabilir. İş değerlemesi işletme içi eşitliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca kullanılan yöntem ile tüm işlerin sistematik olarak karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır (Kurgun ve Alımanoğlu, 2007:4).

İş değerlendirme, çalışanların işlerinin işletmeye kattığı değer işlerin içeriğine göre belirlendiği bir süreçtir. Bu süreçte, çaba, beceri, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörler temel alınabilir. İş değerlemesi işletme içi eşitliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca tüm işlerin sistematik olarak karşılaştırılabilmesine olanak sağlanmaktadır (Tahiroğlu, 2002;210). İşletmelerde iş değerlendirme çalışması genellikle aşağıdaki temel aşamalardan geçerek tamamlanır (Ataay, 1990:15):

- **Ön çalışmalar ve sistem hazırlık çalışması:** Değerleme amacının belirlenmesi. Değerleme çalışmalarını yapacak olan görevlilerin seçimi, değerlendirilecek iş gruplarının sınırları, değerlendirme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verilmesi.
- **İşlerin incelenmesi:** İşlerin incelenmesi (iş analizleri), işlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi (iş tanımı ve iş şartnamelerinin hazırlanması), işlerin değerlendirilmesi.

- **Değerleme sonuçlarının düzenlenmesi:** Her işin değerinin saptanması, iş yapısının oluşturulması, değerlemede saptanan amaca uygun olarak bu sonuçların kullanılması.

İş değerlemede genellikle, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler kullanılır. Sayısal yöntemler kendi içinde karşılaştırma ve sıralama yöntemleri ve sınıflama yöntemi olmak üzere ikiye ayrılır. Sayısal olmayan yöntemler ise puanlama yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemi olarak iki gruptadır (Orhan, 2009:38). İşletmelerde yapılan iş değerlemesi çalışmasının yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Eraslan ve Arıkan, 2004:140):

- Çalışanın yaptığı iş değerlendirilir. Çalışanın kişisel yetenekleri ve performansı kesinlikle göz önüne alınmaz. İşin çalışandan beklentilerini esas alır. İşgörenin kişisel özellikleri iş değerlendirme kapsamına girmez.
- Eşit işe eşit ücret anlayışıyla, aynı ya da benzer işlerin aynı ücret, farklı işlerinse farklı ücret almalarını amaçlar. Böylece ücretler arasındaki dengesizliklerin giderilmesi sağlanmış olur.
- İş değerlendirme işgörenin psikolojisini ve özgüvenini de olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim işlerin tanımladığı ve derecelendiği bir iş yerinde yetenek ve bilgisiyyle çalışan bir insan yetenek ve bilgisinden daha aşağı bir işe atanmayacağını bir işgörenin bilmesi onun psikolojisi kadar iş yeri barışını da olumlu etkilemektedir. İş değerlemenin var olduğu bir işletmede ise personel giderleri daha etkili şekilde değerlendirilir ve işçilik maliyetleri daha fazla güvenilirlik kazanır (Orhan, 2009:6).
- Kıdem ve başarıya göre yükselme olanağı sağladığı için, işgörenlerin işletmeye bağlanması ve üretkenliklerinin artmasını sağlar. İş ve ücret tatminine ulaşmasını kolaylaştırır.

Performans değerlemesi ile işletmede görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısaca bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilir (Fındıkçı, 2000:297). Yani işletmelerde

performans değerleme çalışmaları çeşitli amaçları gerçekleştirmek için uygulanır. Bu amaçlardan bazıları da performans değerlemesi ile yapılacak ücret artışları, prim veya kara katılma konusundaki uygulamalarda nesnel ölçütlerin kullanılmasıyla adil ve sağlıklı bir ücret yapısı oluşturmaadır (Ataay, 1990:238).

Günümüzde işletmelerde gerçek verimliliğe ulaşmanın bir yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu anlaşılmıştır. Gelecekte farklılık yaratabilecek olan işletmeler, insandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarda sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar düzenleyen işletmeler olacaktır. Işletmelerde kabul gören bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sistemi sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmamalı, bununla birlikte kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da yükseltiyor olmalıdır (şenol, 2003:31). Bireyin performansının değerlemesinde değişik değerleme teknikleri söz konusudur.

Performans değerlendirme, işletmede görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesini hedefler. Işgrenlerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse işletme tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek açısından önemlidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005:2). Eraslan ve Algün (2005) alışmalarında işletmelerde performans değerlendirmenin kullanım alanlarını aşağıdaki şekilde sıralandırmışlardır:

- Işgrenlerin terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- Işgc gereksinimlerinin belirlenmesi,

- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetler,
- İşgörenlerle iletişim kurarak işgörenlerin performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, isten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Performans değerlendirme çalışması zorlu aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin sonucunda işletme olarak hedeflenen kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek ve iş görenleri yeni çabalar için cesaretlendirmektir (Öztürk, 2009:33).

Her ne kadar performans değerlendirmesi, işletmeler bakımından zaman alıcı olsa da, değerlendirme sonuçları ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve piyasadaki rekabet şansını artıracaktır. Günümüzde, performans değerlendirme sonuçları birçok alanda kullanılmakta olup, en yaygın kullanım alanları, personel planlama, ücret-maaş yönetimi, terfi ve nakiller, kariyer planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten ayrılma kararları aşamalarındadır (Yumuşak, 2009:21).

Performans değerlendirmesi, çalışanların performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin kalitesinin geliştirilmesinde giderek önem kazanan bir unsur haline gelmiştir (Canman, 2000:73). Buradaki önemli bir nokta performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli olarak yüksek performans ve yüksek başarılı ödüllendirilmeli, başarısızlığa değil başarıya odaklanılmalıdır. Bunun içinde performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı

yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları sağlanmalıdır (Paksoy, 2006:16). Performans değerlemesinin işçilik maliyetleri açısından yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kaynak vd., 1998:206):

- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasının sağlayacak verilere ulaşılır.
- Başarılı ve başarılı olmayan personel adil olarak objektif biçimde ayırt edilir. Personelin eğitim ihtiyacı belirlenir. İşletmeye gerekli iş gücü niteliği belirlenir.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlarında yardımcı olacak veriler sağlanır. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik maddi olduğu kadar manevi ve sosyal motivasyonlara katkı sağlanabilir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacağı varsayımına göre geliştirirler. Fakat performans değerlendirmenin planlanmasında ve uygulanmasında eğitimli yöneticiler bile, çoğu kez çalışanlarını objektif ve etkili bir şekilde değerlendirmekte bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Performans değerlendirme sürecinde hata yapmanın en önemli etkeni insan faktörüdür. Bu hataların en aza indirilmesi amaç olarak benimsenmelidir (Bilecen, 2007:37). Performans değerlendirilmesi sırasında karşılaşılabilecek hatalar olarak, Hale Etkisi, Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme Etkisi, Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme, Kontrast Hatalar ve Kişisel Önyargılar söylenebilir.

Performansı düşük olan işgörenin işletmeye katkıları istenen düzeyde olmayacağından, böyle bir işgörenle çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır. Bu durum, işgücü devrine yol açabilmektedir. Bunun da, işletmeler için maliyeti arttırıcı bir faktör olacağı açıktır. İşletmelerde bir değerlendirme sisteminin varlığı çalışanların gelişme gerektiren potansiyellerini, kariyer geliştirme ve başarı planlamasına yönelik bireysel potansiyelin değerlemesini ve performansa göre ücretlendirme değer tespitini de kapsamaktadır. Değerleme sonucunda ödüllendirme

ya da cezalandırma olabilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatminini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, yönetimce adil olmayan bir değerlendirme örgütsel ve bireysel etkinliği ve etkililiği iyice zayıflatmaktadır (Akın, 2002:4). İşletmelerde performans değerlemesi uygulama maliyetlerini yükseltebilir. Öncelikli olarak uygulamanın sağlıklı işleyebilmesi için işletmenin iş analizi ve norm kadro çalışması yapması zorunludur. Diğer taraftan da performans ölçümü sürekli bir süreç olduğuna göre bunun işletmeye getireceği maliyet unsurları da yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır (Özgen vd., 2002:269).

2.9. ÜCRETLENDİRME

Ücret ekonomik bir kavram olarak, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir. Ücret işgörenler açısından düşünüldüğünde, bir gelir kaynağıyken, işletmeler açısından ise bir gider kalemidir. İşletme yöneticileri giderleri azaltmak için ücret düzeyini düşük tutma, işgörenler ise yaşam standartlarını yükseltmek için daha fazla ücret talep etse de, işletmenin gerçekleri ve işçi beklentileri dikkate alınarak en uygun bir ücret dengesinin kurulmasının işletmedeki verimliliği arttırıcı bir etkisi vardır. İşçi beklentileri ile işletmelerin gerçeklerini karşılayacak bir ücret dengesinin kurulmasını ise, gerçekçi bir iş değerlemesi ile olur (Özdemir ve Akpınar, 2002:92).

İşletmelerde ücretlendirmenin iş değerlemesi sonucu elde edilen verilerle yapılması, ücret yapısının oluşturulmasında kullanılacak en sağlıklı yoldur. İş değerlemesi sonuçlandıktan sonra elde edilen veriler ışığında mevcut ücret kaynağının adil olarak dağıtılmaları gereklidir (Çolakoğlu, 2006:3). İş değerlemesi, ücret düzeyi ve ücret sistemleriyle de yakın ilişkisi olmasıyla birlikte, işlerin içerikleri ve ücret yapılarıyla da yakından ilgilidir. Bu anlamda iş değerlemesi, ücret yapısı ve daha da önemlisi ücret farklılıkları bakımından adil ve dengeli bir ücret sistemine zemin hazırlamak için işlerin birbirleri ile göreceli olarak değerlerin verildiği bir yöntemdir. Başka bir deyişle, iş değerlemesi çalışması yapılmasının temel amacı, daha objektif ve sistematik olacak şekilde ücret yapısını değiştirmektir. Ücret yapısı temel olarak bir organizasyonda bulunan işler arasındaki hiyerarşik

farklılıkları ifade eder. Ücret yapısıyla ilgili yanıtlanması gereken önemli sorular işler arasındaki uzaklık ve bu uzaklığın nedenidir (Candan, 2008:24). Verimliliği arttırmak, insan gücünden daha etkin yararlanmak amacıyla turizm işletmelerinde performansa ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri uygulanabilir. Bu ücret sistemleri kısa dönemde maliyetleri arttırırken, uzun dönemde maliyetlerin düşürülmesi yönünde olumlu yönde katkı sağlar (Yıldız, 2006:10).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞÇİLİK MALİYETLERİNİN KONTROLÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde ücretler ve işçilik maliyetleri hakkında genel açıklamalar ve tanımlamalara yer verilmesinden sonra bu bölümde otel işletmelerinde işçilik maliyetlerinin kontrolüne yönelik olarak Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama yer alacaktır. Uygulama bulgularının değerlendirilmesinden önce, çalışmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları konusunda gerekli tanımlamalar yapılacaktır. Daha sonrasında ise çalışmanın yöntemi üzerinde durulacak ve istatistiki bulguların analizleri yapılarak yorumlanacaklardır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde işçilik maliyetinin kontrolünü etkileyen faktörlerin belirlenerek ortaya konulması ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmektir. İşçilik maliyetine etki eden faktörlerin tespiti ve özellikle maliyetler konusunda hangi yolların izlenebileceği bulgular üzerinden açıklanmaya çalışılacaktır. Bununla birlikte, çalışmada işçilik maliyeti kontrolünde bağımsız değişkenlerin önemi vurgulanarak bunların bağımlı değişkeni etkileme düzeyini ortaya koymak temel hedeflerdendir.

Turizm, ülkemiz ekonomisi açısından son derece önemli bir endüstridir. Söz konusu endüstride ise turizm muhasebesi alanında yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. İşçilik maliyetlerinin otel işletmelerine etkilerinin ayrıntılı olarak analiz edilmesi işletmelerin etkinliğini arttıracak unsurların başında yer almaktadır. Bu çalışma işçilik maliyetlerinin otel işletmeleri açısından önemini seçilen örnek bir merkezde bilimsel veriler ile açıklamaya çalışmaktadır.

Turizm sektöründe yer alan firmalar açısından sabit ve değişken maliyetler incelendiğinde özellikle Türkiye de turizmin mevsimsellik özelliği nedeniyle oluşan en büyük maliyetlerden biri de işçilik maliyetleridir. Turizm bir hizmet sektörü olduğu için hizmetin üretiminde de otomasyondan çok insan emeğine gereksinim duyulur. Emek yoğun özelliği de turizmi diğer sektörlerden ayıran en büyük özelliklerinden birisidir. İş gücünün yoğun olarak kullanıldığı sektörde işletmelerin maliyetlerinin önemli bir kısmını da işçilik maliyetinin oluşturması doğal bir sonuç olacaktır. Otel işletmelerinin emek yoğun özelliği, işletmede çok sayıda işgörenin çalışmasını gerektirmektedir. İşgörene ödenen maaş ve ücretlerin toplam maliyet içerisindeki yüksek payı, sektör genelinde eğitilmiş işgücü teminindeki sıkıntılar işletmelerde dikkate alınması gereken noktalardır. Çoğu işletmede yardımcılarından müdürüne ve en alt işgörenine kadar yetersizlik, eğitimsizlik ve deneyimsizlik nedeniyle kötü sonuçlar alınmaktadır (Türksoy, 2007:106).

Turizm sektöründe yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren otel işletmelerinin satışlarını ve fiyatlarını arttırıp gelirlerini maksimize etmeleri kolay değildir. Kar formülündeki gelir ayağının kolay arttırılamaması ve hatta rekabetten dolayı düşmesi nedeniyle gider önem kazanmaktadır. Giderlerin azaltılmasında maliyet kontrolü ön plana çıkmaktadır. Başka bir ifade ile artan rekabet koşullarında işletmenin daha kolay kontrol altında bulundurabileceği karı doğrudan belirleyici unsurların başında, maliyetler gelmektedir (Kutlan, 1998:21). Maliyetlerin kalem kalem tespit edilmesi işletme maliyetlerinin düşürülmesi açısından son derece önemlidir. Maliyetlerin doğru olarak tespiti ve maliyetlerin düşürülmesi işletmelerin daha verimli çalışmalarını ve geleceğe yönelik adımlarını daha doğru atmalarını sağlayacaktır.

Maliyet kontrolünde amaç, işletmenin kazanç elde edici faaliyet göstermesini sağlayacak biçimde tüm alanlarda maliyetler üzerinde yönetici bir güç uygulayarak işçilik maliyetlerini ortadan kaldırmaktır. İşletmelerde işçilik maliyetlerinin tam ve doğru olarak tespit edilmesi, üretim giderlerinin saptanması, işletme yönetiminin kararlarını alabilmesi, mamul maliyetlerinin belirlenmesi ve dönem karının hesaplanması için gereklidir. Özellikle işçilik maliyetlerinin hesaplanması ve toplam

maliyetlere yüklenerek, toplam maliyetler içerisindeki yerinin bilinmesi işletmenin geleceğini belirlemesi açısından büyük önem taşımaktadır (Yıldız ve Çakır, 2002:17). Hizmet üreten otel işletmeleri için işçilik maliyetinin tamamen ortadan kaldırılması elbet söz konusu olmayacaktır. Fakat otel işletmelerinde yapılacak bir takım uygulamalar ile gelecekte işçilik maliyetlerinin düşürülebilmesi söz konusu olabilir.

Yapılan bu çalışma ile otel işletmelerindeki, ücretleme ve iş tasarımı, iş değerlendirme, personel planlama ve programlama, iş etüdü, iş analizi ve ücret politikası uygulamalarının işçilik maliyetlerine etkisinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Emek yoğun özelliği nedeniyle işçilik maliyeti otel işletmelerindeki en önemli maliyet faktörü olduğuna göre, yukarıda da sıralandığımız uygulamaların işçilik maliyetleri üzerine olan etkisi incelenmesi gereken bir konudur. İşçilik maliyetlerindeki olumlu azalışlarda işletmelerin karlılığını doğrudan ilgilendirecektir. Çalışmada toplanan anketlerin analizleri sonucunda, otel işletmelerinde yapılacak olan bu uygulamaların işçilik maliyetlerinin kontrolüne etkisi görülecektir. Çalışmanın, otel işletmelerindeki işçilik maliyetlerinin kontrolüne yönelik olmasının önemli bir nedeni de, konuyla ilgili şimdiye kadar yeterli sayıda çalışmanın yapılmamış olmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

İşçilik maliyeti işletmelerdeki birçok maliyet kaleminden yalnızca birisidir. Otel işletmelerinde ise işçilik maliyeti sektörün yapısı gereği diğer maliyetlerden daha fazladır. Bu nedenle çalışma temel olarak, işçilik maliyetlerine ve otellerin işçilik maliyeti kontrollerine dayanmaktadır. Otellerin organizasyon yapılarının özellikleri, işçilik maliyetlerinin organizasyonların performansına etkisi ve genel olarak işletmelerdeki maliyetler ile ilgili diğer unsurlar çalışma kapsamına dahil edilmemiştir.

Araştırma Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerde, işletmenin sahibi, müdürü ve departman amirlerini kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Elde edilen bulgular sektörün bütününe genellenemez ve sadece söz konusu işletmelerin maliyet özelliklerini taşımaktadır. Bu özelliği ile araştırmanın en belirgin sınırlılıkları üç açıdan ele alınabilir. Birinci sınırlılık, araştırmanın Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren benzer özellikteki turistik kıyı otellerinde yalnızca yöneticilere yönelik olması, ikincisi araştırma tüm işletmelere aynı dönemde uygulanarak dışsal faktörlerin eşit değerde olması, üçüncüsü tüm işletmelerin mevsimlik olarak faaliyet göstermesidir. Bununla birlikte araştırma, turizm sezonunun en yüksek döneminde işgören sayısının en fazla olduğu dönemde gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Marmaris ilçesinde yer alan otellerde yürütülen bu çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması amacıyla öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatürden elde edilen kuramsal bilgilerin ışığında ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra işçilik maliyetine etki eden temel faktörler saptanmış ve işçilik maliyetini azaltıcı yöntemler tespit edilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümü için veri toplama yöntemi olarak, anket tekniği kullanılmıştır. Anket yöntemi ile belirlenen hedef kitle hakkında genel bir yargıya varılmak istendiğinde, hedef kitlenin tümü ya da seçilecek örneklem üzerinde yapılan genel bir incelemeyi kapsayacaktır. Çalışmanın uygulama bölümünün gerçekleştirilmesinde kullanılan anket formu, literatürde yer alan işçilik maliyeti kontrolüne ilişkin yaklaşımların ve daha önceden yapılmış olan benzer çalışmalarda kullanılan anket formlarının incelenmesiyle hazırlanmıştır.

Marmaris Türkiye turizminin son yıllarında hızlı bir şekilde yükselen değerlerinden birisidir. Turizm Bakanlığının verilerine göre ülkemizi 2009 yılında yaklaşık 27 milyon yabancı turist ziyaret ederken, bunlarında yaklaşık olarak 2,8 milyonu Muğla ilini tercih etmişlerdir. Muğla iline gelen turistlerinde çoğu, Dalaman havalimanı ve Marmaris limanından olmak üzere, 1,6 milyonu tatil için Marmaris

bölgesine gelmişlerdir. Dolayısı ile Marmaris Türkiye turizminde önemli bir yere sahip olan bölgelerden birisidir. Ayrıca çalışma ulaşılmak istenen yöneticilerin kolaylığı açısından Marmaris bölgesinde yapılmıştır. Çünkü Marmaris bölgesindeki otel işletmeleri, Antalya ve Bodrum gibi bölgelere nazaran birbirlerine daha yakınlardır. Böylece bölgedeki otel işletmelerine daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde ulaşılabilmektedir. Fakat bölgedeki birbirlerine yakın otellere değil, bölgenin değişik yerlerindeki otel işletmelerine ulaşılarak bölgenin tamamının temsil edilmesi amaçlanmıştır.

Anketler Marmaris'te yer alan otel işletmelerinin öncelikle sahip ve yöneticilerine uygulanmıştır. Daha sonraki aşamada ise bulunabilen en yüksek kıdemli bölüm yöneticileri anketi doldurmuşlardır. Çalışmanın amacı otel işletmelerinde işçilik maliyetlerinin kontrolündeki uygulamaların etkisini gözlemlemektir. Otel işletmelerinde işçilik maliyetinin kontrolüne yönelik uygulamalar da, işletmelerin sahipleri ya da üst düzey yöneticileri tarafından yürütülür. Bu nedenle, çalışmadan en doğru sonucu elde edebilmek amacıyla anketler otel işletmelerinin sahiplerine ya da en üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Anket çalışması zaman zorluğuna rağmen 2010 yılı Haziran-Ağustos döneminde gerçekleştirilmiştir. Marmaris'teki otel işletmeleri yaz mevsimi nedeniyle açık olmalarına rağmen, iş yoğunluğu nedeniyle katılımcılara ulaşımında zorluklar ile karşılaşmıştır. Fakat işletmelere çeşitli saat dilimlerinde birden fazla gidilerek bu zorluk aşılmıştır.

Çalışma işletme yöneticilerinin işçilik maliyetlerini değerlendirmelerine odaklandığı için bulgular seçilen bir tutum ölçeği ile değerlendirilmiştir. Tutumları ölçmek için 1920'li yıllardan beri pek çok ölçme tekniği geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları Bogardus Sosyal Uzaklık Ölçeği, Guttman Ölçeği, Thurstone Ölçekleri ve Likert tipi ölçeklerdir (Özenir, 2008:3). Çalışmanın sahip olduğu özelliklerden yola çıkarak ise tutum ölçeklerinden Likert tipi ölçek seçilmiştir. Likert ölçeğinin seçilmesinin en önemli nedeni, uygulamasının ve ölçülmesinin diğer istatistikî ölçeklere göre daha anlaşılır olmasıdır. Yani yapılan çalışma için Likert ölçeği yöntemi cevap vermek için basit, analiz etmek için doğru ve birçok ihtiyaç için

yeterli olacaktır. Çünkü yapılan çalışmada otel yöneticilerinin işçilik maliyetlerinin kontrolüne yönelik kısaca fikirleri elde edilmek istenilmiştir. Otel yöneticilerinin ucu açık yorumları değil, kısa ve kesin fikirleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışma yoğun sezonda faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticilerine uygulandığı için, Likert ölçeği kullanılarak kısa zamanda çok fazla bilgi toplanılması hedeflenmiştir.

Yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilen bu çalışmada Likert ölçeğinde hazırlanan ve 53 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. 5'li aralıkta sunulan ölçekte sorular karşılaştırmalı algılamaları belirlemek üzere, "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" ne katılıyorum, ne katılmıyorum, "4" katılıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum şeklinde planlanmıştır. Ankete cevap verecek olanlar seçenek grubundan sadece birini seçmişlerdir. Ankete katılan otel yöneticileri herhangi bir yorumda bulunmamışlardır. Ayrıca kendilerine de herhangi bir yönlendirmede bulunulmamıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik çalışmasından elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır. Çalışmanın bulgularının değerlendirilmesinde ilk aşamada, demografik verilerin bulguları analiz edilmiştir. Demografik bulguların analizinin ardından ise çıkarımsal olarak verilere faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi uygulanarak yorumlamaları yapılmıştır.

3.4.1. Demografik Veriler

Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulardan ilk önce çalışmaya katılan otel yöneticilerinin bireysel özellikleri üzerinde durulmuştur. Demografik veriler olarak otel yöneticilerinin, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, iş yerindeki görevi ve çalışma süresi sorgulanmıştır. Çalışmanın uygulandığı otel yöneticileri ile ilgili demografik bulgular aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 3. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)	Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	24	19.67	Kadın	43	35.24
26 – 54 yaş	81	66.39	Erkek	74	60.66
55 yaş ve üzeri	13	10.66	Cevapsız	5	4,10
Cevapsız	4	3.28	Toplam	122	100
Toplam	122	100			
Eğitim Durumu			Görevler		
İlköğretim	13	10.65	Genel Müdür	20	16,39
Lise	24	19.67	Önbüro Müd.	19	15.57
Üniversite	74	60.66	F&B Müdürü	10	8.19
Lisansüstü	6	4.92	Muhasebe	7	5.74
Cevapsız	5	4,10	İK Müdürü	7	5.74
Toplam	122	100	Kat Hiz.	9	7.38
Çalışma Süresi			Satış	3	2.47
1-3 Yıl	61	50.00	Satın Alma	5	4,10
4-6 Yıl	20	16,39	Eğlence Müd	2	1.64
7-9 Yıl	16	13,11	Diğer	30	24.59
10 ve Üzeri	14	11,48	Cevapsız	10	8.19
Cevapsız	11	9,02	Toplam	122	100
Toplam	122	100			

Ankete katılan yöneticilerin %66.39'unun 26-54 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin deneyimli ve dinamik olduğunu göstermektedir. İkinci sırada %19.67 ile 25 yaş ve altındaki yöneticilerin yer aldığı yaş grubu sınıflandırmasında, 55 yaşın üstünde yer alanlar %10.66 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Ankete katılan otel yöneticilerin 4'ü kaç yaşında olduğunu belirtmemişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin %60.66'sının cinsiyetinin erkek olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin ankete katılımı ise %35.24'de kalmıştır. Bu durum çalışan otel yöneticilerin cinsiyetinin erkek ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Ankete katılan otel yöneticilerden 5'i cinsiyet seçimi tercihini işaretlemeyerek boş bırakmışlardır.

Ankete katılan yöneticilerin %60.66'sının eğitim durumunun üniversite olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin eğitimlerinin yüksek olduğunu, dolayısı ile otel işletmelerinin kalifiye işgören tercih ettiklerini göstermektedir. Eğitim durumuna göre yapılan sınıflandırmada ikinci sırada %19.67 ile lise eğitilmiş, üçüncü sırada %10.65 ile ilköğretim eğitilmiş, dördüncü ve son sırada ise %4.92 ile lisansüstü eğitilmiş yöneticiler yer almışlardır. Ankete katılan otel yöneticilerin 5'i eğitim durumu seçeneğini işaretlememişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin %24.59'unun görevinin diğer seçeneği olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, görevler sınıflandırılmasındaki diğer seçeneğini tercih eden yöneticilerin otel sahipleri olmasıdır. Bu sınıflandırmadaki diğer görevler ise sırasıyla, %19.39 ile genel müdür, %15.57 ile önbüro müdürü, %8.19 ile yiyecek-içecek müdürü, % 7.38 ile kat hizmetleri müdürü, %5.74 ile muhasebe müdürü ve insan kaynakları müdürü, %4.10 ile satın alma müdürü, %2.47 ile satış müdürü ve %1.64 ile eğlence müdürü yer almaktadır. Ankete katılan otel yöneticilerin 10'u otel işletmesindeki görevini belirtmemişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin %50.00'sinin çalışma süresinin 1-3 yıl olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin işletme bünyesine yeni katıldıklarını göstermektedir. Ankete katılan yöneticilerin çalışma sürelerinin sınıflandırıldığı gruplarda ikinci sırada %16.39 ile 4-6 yıl, üçüncü sırada %13.11 ile 7-9 yıl ve dördüncü sırada %11.48 ile 10 ve üzeri yıl yer almaktadır. Ankete katılan yöneticilerin 11'i belirtilmediği için, otel işletmesindeki çalışma süreleri bilinmemektedir.

3.4.2. Faktör Analizi

Geniş bir uygulama alanına sahip çok değişkenli istatistiksel bir yöntem olan faktör analizi, çeşitli bilim dalları ve işletmecilik alanındaki araştırmalarda son yıllarda sıklıkla kullanılmaktadır. Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, verilerden daha anlamlı, kolay anlaşılır ve özet biçimde yorumlanmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz yöntemidir. Başka bir ifade ile, bir olguyu belirleyen çok sayıdaki değişkenden (X_1, X_2, \dots, X_n) faktör olarak adlandırılan bir dizi değişkeni (F_1, F_2, \dots, F_m) türetebilen bir boyut indirgeme yöntemidir. Olayı tanımlayan çok sayıda değişken vektörleri, çok değişkenli uzayda bir vektör alanı oluştururlar. Faktör analizi ile vektör alanı içinde, çok sayıda vektörlerin sahip oldukları değişimi açıklamak için gerekli en az sayıda bağımsız eksenler belirlenmektedir. Gözle görülemeyen ve ölçülemeyen her bir faktör vektörüne boyut (faktör) adı verilmektedir (Albayrak, 2006:107).

Çalışmanın bu bölümünde demografik verilerin çözümlenmesinden sonra veri setine faktör analizi uygulanmıştır. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde özdeğeri birden büyük olanlar seçilmiş ve faktör yükü 0,5'in üzerinde olanlar dikkate alınmıştır. Ayrıca, Varimax dönüşümü uygulaması görüşü benimsenmiştir (Hair vd. 1998:85; Nakip, 2003:58; Özdamar, 2004:33).

Tablo.3.2 turizm sektörü işgücü maliyetlerine ilişkin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. 48 maddelik ölçeğe uygulanan faktör analizinde, faktör yapısını bozan değişkenler kapsam dışında tutularak veri azaltımı yapılmıştır. En son analizde, KMO örneklem yeterliliği %73,4 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu da (χ^2 : 1094,935; df: 351; $p < 0,001$) istatistik bakımdan anlamlıdır. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik (Cronbach alpha) 0,836 olarak gerçekleşmiştir. Bu iki sonuç, faktör analizine devam edebilme olanağı sağlamıştır. Maddeler atıldıktan sonra, arta kalan 28 madde altı faktör altında toplanmış ve toplam varyansın %61'ini açıklamıştır.

Tablo:3.2 Turizm Sektörü İşgücü Maliyetlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS	ORTALAMA	ALPHA	P
Ücretleme ve İş Tasarımı		4,153	15,382	2,9477	,841	,0001
1. Ücretli yıllık izin verilmez	,768					
2. İşgörenlere fazla mesai ücreti ödenmez	,733					
3. İşgörenlere görevi dışında farklı işleri yaptırmak daha az işgören çalıştırmayı sağlar	,728					
4. Sigortasız işgören çalıştırmak maliyetleri düşürmektedir	,690					
5. Çalışanların her işi yapacak nitelikte olması, ayrılan işgörenlerin yerine yeni birisini almayı gerektirmez	,666					
6. Sözleşmesi soran eren işgören, işe yeni alınan işgören olarak başlar	,655					
7. İşgörenlere prim ödenmez	,615					
8. İşgörenler diğer birimlerde de çalıştırılır	,579					
İş Değerleme		2,966	10,984	3,8112	,760	,0001
1. İş değerlendirme ücret sistemini etkiler	,768					
2. İş değerlendirme çalışmalarında sıralama yöntemi kullanılarak işgören ücret ve primleri buna göre belirlenir	,681					
3. İş değerlemesinin amacı aynı zamanda işçilik maliyetlerini kontrol etmektir	,675					
4. İşgörenlerin diğer birimlerdeki işleri öğrenmesi amacıyla yapılan rotasyon uygulamaları eğitim maliyetlerini düşürür	,659					
5. İş analizleri işçilik maliyetinin düşürülmesine yardımcı olur	,633					
6. Personel maliyetleri bütçe sınırları içinde tutulmaya çalışılır	,564					
Personel Planlama&Programlama		2,458	9,102	3,7607	,709	,0001
1. Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek işe alım maliyetleri düşürülür	,804					
2. İşgörenler bölgeden temin edilerek servis, lojman vb maliyetler azaltılır	,701					
3. Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek eğitim maliyetleri düşürülür	,637					
İş Etüdü		2,411	8,931	3,9803	,691	,0001
1. İşlerin zamanında bitirilmesi için standartlar oluşturulmuştur	,822					
2. İşgörenlerin etkinliğini arttırmak için ekipman sağlanır	,771					
3. İşin niteliğine göre işgören temin etmek, eğitim, rotasyon vb. konularda işletmeye tasarruf sağlar	,580					
4. Vasıfsız işgörenlere daha düşük ücret ödenir	,564					
İş Analizi		2,279	8,441	4,1709	,674	,0001
1. İşlerin doğru yapılması işgücü kaybını azaltır	,804					
2. İşin yapısı işçilik maliyetlerini de etkiler	,766					
3. İşin yapılış şekli ile ilgili standartlar zaman ve ekonomik fayda yaratır	,742					
Ücret Politikası		2,197	8,135	3,4986	,585	,0001
1. İşgörenler sabit bir ücretle çalışır	,793					
2. İşgörenler yüzde usulü ile çalışır	,738					
3. İşgören ücret artışları yıllık bazda yapılır	,654					

KMO Ölçümü=0,734 ve p<0,0001; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı % 60.975

Birinci faktör incelendiğinde; ücretli yıllık izin verilmemesi, işgörenlere fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi, işgörenlere birden fazla iş yaptırılarak daha az işgörenle çalışılması, sigorta primlerinin ödenmeyerek maliyetlerin azaltılması, birçok işi yapabilecek nitelikte işgörenle çalışılması ile ayrılanların yerine yeni birinin alınmaması, sözleşmesi sona eren işgörenin işe yeni alınmış gibi başlaması, işgörenlere prim ödenmemesi ve işgörenlerin diğer birimlerde de çalıştırılması gibi ücretleme ve iş tasarımı ile ilgili maddelerin bir araya geldiği görülmüştür. Dolayısıyla bu faktöre “ücretleme ve iş tasarımı” adı verilmiştir. Bu faktör, açıklanan varyansın yaklaşık %15’ini açıklamaktadır.

İşgörenlere ücretli yıllık iznin verilmemesi (.768), işgörenlere fazla mesai ödenmemesi (.733) ve işgörenlere görevi dışında farklı işler yaptırılarak daha az işgören çalıştırılmasının sağlanması (.728) maddeleri faktör yükü sırasıyla en yüksek olan maddelerdir. İşletmelerde yapılacak işler öncesinden tasarlanılarak bu doğrultuda ücretlendirilmelidir. Dolayısı ile ücretleme ve iş tasarımı kavramları birbirinden bağımsız düşünülemez. Yıllık izin, fazla mesai, rotasyon, sigorta ve prim gibi kavramlarda işgörene ödenen ücrette belirleyici olacaktır. Özellikle direkt olarak maliyetleri ilgilendireceğinden, işgörenlere yıllık iznin verilmesi, fazla mesainin ödenmesi ve işgörenin farklı işlerde de çalıştırılması işçilik maliyetini doğrudan etkileyecektir.

İkinci faktör, açıklanan varyansın yaklaşık %11’ini açıklayan altı maddeden oluşmaktadır. Faktörün içyapısı incelendiğinde; iş değerlemesi ile ilgili maddelerin bir araya geldiği görülmektedir. Örneğin; iş değerlemesinin ücret sistemini etkilemesi, sıralama yöntemi kullanılarak ücret ve primlerin belirlenmesi, iş değerlemesinin işçilik maliyetlerinin kontrolü için kullanılması, işgörenlerin diğer birimlerdeki işleri öğrenmesi amacıyla yapılan rotasyon uygulamalarının eğitim maliyetini düşürmesi, iş analizleri işçilik maliyetlerinin düşürülmesinde yardımcı olur ve personel maliyetleri bütçe sınırları içinde tutulmaya çalışılır. Dolayısıyla faktöre, “iş değerlemesi” adı verilmiştir.

İş değerlemesi ücret sistemini etkiler (,768), iş değerlendirme çalışmalarında sıralama yönteminin kullanılarak işgören ücret ve primlerinin buna göre belirlenir (,681) ve iş değerlemesinin amacı aynı zamanda işçilik maliyetlerini kontrol etmektir (,675) maddeleri faktör yükü sırasıyla en yüksek olan maddelerdir. Bunların haricinde, işletmede uygulanan rotasyonlar ile işgörenin farklı işlerde çalıştırılması eğitim maliyetinin düşürülmesinde etkin olacaktır. Ayrıca yapılacak işin analiz edilmesi ve çalıştırılacak personelin maliyeti işletmenin toplam maliyetlerinin içinde belirleyici olacaktır. Fakat iş değerlemenin işçilik maliyetini etkileyen asıl unsuru, ücret sisteminin ve primlerin iş değerlemesi sonucunda tespit edilmesidir. İş değerlemenin, işletmelerde ücret sistemini belirleyen en etkin faktör olduğu yapılan araştırmanın sonucu görülmüştür. Böylece iş değerlendirme ile ücret sistemi belirlenerek işçilik maliyeti kontrol edilebilecektir.

Açıklanan varyansın %9'unu açıklayan üçüncü faktör, üç maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde; her sezon öncelikle eski işgörenlerin tercih edilmesiyle işe alım ve eğitim maliyetlerinin düşürülmesi, işletmenin bulunduğu bölgede yaşayan işgörenlerin tercih edilmesiyle servis, lojman gibi maliyetlerin düşürülmesi ve her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek eğitim maliyetinin düşürülmesi gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktöre "personel planlama ve programlama" adı verilmiştir. Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek işe alım maliyeti düşürülür (,804), işgörenler bölgeden temin edilerek servis, lojman vb. maliyetler azaltılır (,701) ve her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek eğitim maliyetleri düşürülür (,637) maddeleri faktör yükü sırasıyla en yüksek olan maddelerdir.

İşletmelerde personelin önceden planlanıp programlaması, özellikle mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerinde bu işlemlerin sezon öncesinde yapılması işçilik maliyeti'nin şekillenmesinde belirleyicidir. Otel işletmelerinde, her sezon öncesinde eski işgörenlerin tercih edilmesi işgörenin işe alışma, uyum ve eğitim gibi sorunları ortadan kaldıracağı için, işgörenin bölgeden tercih edilmesi de servis, lojman vb. giderleri azaltacağı için maliyetlerin belirlenmesinde belirleyici olacaktır. Eğer işletme işgören tercihini yeni ve bölgeden olmayanlardan yapsaydı,

ışgörenin işe alışması, uyumu, eğitimi ve servis, lojman vb. giderleri yeni bir maliyet unsuru olacaktır.

Dördüncü faktör, iş etüdü ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Açıklanan varyansın %8,9'unu açıklayan bu faktörde; işletmelerde işlerin eksiksiz ve zamanında bitirilmesi için standartların oluşturulması, işgörenlerin etkinliğini arttırmak için gerekli ekipmanların sağlanması, işin niteliğine göre işgören temininin, eğitiminin, rotasyonun vb. uygulamaların işletmeye tasarruf sağlanması ve vasıfsız işgörelere daha az ücret ödenmesi gibi maddeler bir araya gelmiş ve bu nedenle de faktöre, "iş etüdü" adı verilmiştir. İşletmelerde işlerin zamanında bitirilmesi için standartlar oluşturulmuştur (.822), işgörenlerin etkinliğini arttırmak için ekipman sağlanır (.771) ve işin niteliğine göre işgören temin etmek eğitim, rotasyon vb. konularda işletmeye tasarruf sağlar (.580) maddeleri faktör yükü sırasıyla en yüksek olan maddelerdir.

İşletmelerde iş etüdü ile işlerin zamanında bitirilmesi için standartların oluşturulması, işgörenin etkinliğini arttırmak için gerekli ekipmanın sağlanması, işin niteliğine göre işgörenin temin edilmesi ve vasıfsız işgörelere daha düşük ücretin ödenmesi işçilik maliyetini de etkileyecektir. Özellikle yapılacak iş etüdü uygulaması, işin en verimli nasıl yapılacağını belirleyecek ve ekonomikliliği arttıracaktır. İşletmede de işgücünün verimli ve ekonomik kullanılması ile işçilik maliyetinde tasarrufa gidilebilecektir.

Üç maddeden oluşan beşinci faktör, açıklanan varyansın %8,4'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde; işlerin doğru yapılmasının işgücü kaybını önlemesi, işin yapısının işçilik maliyetinin etkilemesi, işin yapılış şekliyle ilgili standartların zaman ve ekonomik fayda yaratması gibi maddeler bir araya gelmiştir. Faktörün içyapısı düşünülerek, faktöre "iş analizi" adı verilmiştir. İşlerin doğru yapılması işgücü kaybını azaltır (.804), işin yapısı işçilik maliyetini de etkiler (.766) ve işin yapılış şekli ile ilgili standartlar zaman ve ekonomik fayda sağlar (.742) maddeleri faktör yükü sırasıyla en yüksek olan maddelerdir.

İş analizi, işin işgörence nasıl, ne şekilde, hangi standartlarda yapılacağı ve işi yapacak olan işgörenin hangi niteliklere sahip olması gerektiğini belirler. Böylelikle işin doğru yapılması sağlanarak işgücü kaybı azaltılarak işçilik maliyetleri de düşürülebilir. İşçilik maliyetini ilgilendiren diğer bir konuda işin yapısıdır. Karmaşık ve zor işlerde işçilik maliyeti artarken, anlaşılır ve kolay işlerde ise azalacaktır. Ayrıca işin yapılış şekli ile ilgili standartlar zaman ve ekonomik fayda sağlarlar.

Son faktör, üç önermeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %8,1'ini açıklamaktadır. Bu faktörde; işgörenlerin sabit ücretle ya da yüzde usulü çalışması ve ücret artışlarının yıllık bazda yapılması gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle de, bu faktöre, "ücret politikası" adı verilmiştir. İşgörenler sabit ücretle çalışır (,793), işgörenler yüzde usulü ile çalışır (,738) ve işgören ücret artışları yıllık bazda yapılır (,654) maddeleri faktör yükü sırasıyla en yüksek olan maddelerdir.

Her işletmenin kendine göre ücret politikası vardır. Otel işletmelerinde ise çoğunlukla işgörene sabit ücret yöntemi uygulanmakla beraber özellikle hizmetin sunumunun içinde yer alanlara yüzde usulü ücret yöntemi de uygulanmaktadır. Örneğin otel işletmelerinin servis ve bar bölümlerinde çalışan garson ve barmenlere yüzde usulü ödeme yapılır. Çünkü otel işletmeleri yüzde usulü ile işgörenin motivasyonunu arttırmayı amaçlarlar. İşletmelerde işgörene ücretin sabit ya da yüzde usulü yöntemi ile ödenmesi ve ücret artışının ne zaman yapılacağı konuları işçilik maliyetini doğrudan etkileyecektir.

Faktör analizinin araştırma açısından en önemli aşaması, elde edilen faktörlerin adlandırılıp anlamlandırılmasıdır. Faktörler adlandırılıp anlamlandırılırken onlardan yoğun olarak etkilenen gözlemsel değişkenleri göz önünde bulundurmak ve bunları neyin böyle yoğun olarak etkileyeceğini sormak gerekir. Adlandırıp anlamlandırma tamamlandıktan sonra ilgilene değişkeni açıklama artık bir regresyon denklemini yorumlama kendisini ortaya koyacaktır (Işık vd., 2004:55).

3.4.3.Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki, bazen daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkinin ölçüsünü bu değişkenlere ait ölçme sonuçlarının birimi cinsinden veren istatistiksel bir tekniktir. İlişkinin miktarı korelasyon katsayısı ya da ilişki katsayısı olarak adlandırılan bir sayı ile belirtilmektedir (Baykul, 2000:126).

Likert tipi ölçeklerde madde puanları ve ölçek puanları sürekli değişken olarak kabul edildiğinde, madde seçmede madde puanları ve ölçek puanları arasındaki ilişkiye bakılırken Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, iki süreli değişken arasındaki ilişkiyi bulmada hesaplanır ve bu tekniğin kullanılması için üç koşulun karşılanması gerekir: (1) Dizilerdeki gözlemler ölçme yoluyla elde edilmiş olmalıdır; (2) Dizilerin dağılımı "normal dağılıma" yaklaşık olmalıdır; (3) Değişkenler arasındaki ilişki düz bir çizgiyle (rectilinear) temsil edilebilir olmalıdır (Yıldırım, 1999:186).

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden 5 tanesi (Ücretleme ve İş Tasarımı, İş Değerleme, Personel Planlama ve Programlama, İş Etüdü, İş Analizi) ile bağımlı değişken (İşgücü Maliyetleri) arasında doğrusal ve pozitif yönlü korelasyon bulgulanmıştır. Ücret politikası ve İşgücü Maliyetleri arasında korelasyon tespit edilmemiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo.3.3 de gösterilmektedir.

Tablo.3.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	İM
F1	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	122						
F2	Pearson Correlation	,272**	1					
	Sig. (2-tailed)	,003						
	N	119	119					
F3	Pearson Correlation	,326**	,346**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000					
	N	118	118	118				
F4	Pearson Correlation	,157	,394**	,359**	1			
	Sig. (2-tailed)	,085	,000	,000				
	N	122	119	118	122			
F5	Pearson Correlation	,051	,296**	,086	,252**	1		
	Sig. (2-tailed)	,584	,001	,353	,006			
	N	119	119	118	119	119		
F6	Pearson Correlation	,054	,039	,094	,141	,018	1	
	Sig. (2-tailed)	,558	,673	,313	,122	,847		
	N	122	119	118	122	119	122	
İM	Pearson Correlation	,301**	,549**	,388**	,331**	,441**	,117	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,205	
	N	118	117	117	118	117	118	118

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NOT: F1: Ücretleme ve İş Tasarımı, F2: İş Değerleme, F3: Personel Planlama ve Programlama, F4: İş Etüdü, F5: İş Analizi, F6: Ücret Politikası, İM: İşgücü Maliyetleri

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Ücretleme ve iş tasarımı uygulamaları ile işgücü maliyetleri kontrolü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,301$). Ücretlendirme ve iş tasarımına yönelik uygulamalar işletme lehine arttıkça işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilirliği de artmaktadır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise; ücretleme ve iş tasarımı ile iş değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,003$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,272$). Ücretleme ve iş tasarımına yönelik uygulamalar iş değerlendirme uygulamalarını da pozitif yönlü etkilemektedir. Ücretleme ve iş tasarımı ile personel planlama ve programlama arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($0,326$). Ücretleme ve iş tasarımına yönelik uygulamalar personel planlama ve programlama uygulamalarını da pozitif yönde etkilemektedir. Ücretleme ve iş tasarımı ile iş etüdü arasında ise ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır ($0,157$). Ücretleme ve iş tasarımına yönelik uygulamalar iş etüdü uygulamalarını etkilememektedir. Ücretleme ve iş tasarımı ile iş analizi arasında da ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır ($0,051$). Ücretleme ve iş tasarımına yönelik uygulamalar iş analizi uygulamalarını etkilememektedir. Ücretleme ve iş tasarımı ile ücret politikası arasında da ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır ($0,054$). Ücretleme ve iş tasarımına yönelik uygulamalar ücret politikası uygulamalarını etkilememektedir.

- İş değerlendirme uygulamaları ile işgücü maliyetleri kontrolü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten güçlü bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,549$). İş değerlemesi uygulamaları arttıkça işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilirliği de artmaktadır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi inceldiğimizde ise; iş değerlendirme ile personel planlama ve programlama arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($0,346$). İş değerlemeye yönelik uygulamalar personel planlama ve programlama uygulamalarını da pozitif yönde etkilemektedir. İş değerlendirme ile iş etüdü arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$).

Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır (0,394). İş değerlemeye yönelik uygulamalar iş etüdü uygulamalarını da pozitif yönde etkilemektedir. İş değerlendirme ile iş analizi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,296$). İş değerlemeye yönelik uygulamalar iş analizi uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir. İş değerlendirme ile ücret politikası arasında da ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır (0,039). İş değerlemeye yönelik uygulamalar ücret politikası uygulamalarını etkilememektedir.

- Personel planlama ve programlama faaliyetleri ile işgücü maliyetleri kontrolü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,388$). Personel planlama ve programlama faaliyetleri arttıkça işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilirliği de artmaktadır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise; personel planlama ve programlama ile iş etüdü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır (0,359). Personel planlama ve programlamaya yönelik uygulamalar iş etüdü uygulamalarını da pozitif yönde etkilemektedir. Personel planlama ve programlama ile iş analizi arasında ise ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır (0,086) personel planlama ve programlamaya yönelik uygulamalar iş etüdü uygulamalarını etkilememektedir. Personel planlama ve programlama ile ücret politikası arasında da ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır (0,094). Personel planlama ve programlamaya yönelik uygulamalar ücret politikası uygulamalarını etkilememektedir.

- İş etüdü uygulamaları ile işgücü maliyetleri kontrolü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r=0,331$). İş etüdüne yönelik

uygulamalar arttıkça işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilirliği de artmaktadır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi inceldiğimizde ise; iş etüdü ile iş analizi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,006$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır (0,252). İş etüdüne yönelik uygulamalar iş analizi uygulamalarını pozitif yönlü etkilemektedir. İş etüdü ile ücret politikası arasında ise ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır (0,141). İş etüdüne yönelik uygulamalar ücret politikası uygulamalarını etkilememektedir.

- İş analizi uygulamaları ile işgücü maliyetleri kontrolü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,001$). Değişkenler arasında pozitif (doğru) yönlü nispeten zayıf bir ilişki (korelasyon) vardır ($r = 0,441$). İş analizi çalışmalarını arttıkça işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilirliği de artmaktadır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise; iş analizi ile ücret politikası arasında ilişki (korelasyon) bulunmamaktadır (0,018). İş analizine yönelik uygulamalar ücret politikası uygulamalarını etkilememektedir.

3.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, tahmin modelini geliştirmede bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi belirlemede en küçük kareler yaklaşımını kullanan istatistiksel bir prosedürdür. Herhangi bir değişkenin (bağımlı değişken), bir veya birden fazla değişkenle (bağımsız değişken) arasındaki ilişkinin matematik fonksiyonuna regresyon denklemi adı verilir. Regresyon denklemi yardımıyla açıklayıcı değişkenlerin çeşitli değerlerine karşılık bağımlı değişkenin ulaşacağı değer tahmin edilir. Bağımlı değişkeni etkileyen açıklayıcı değişkenin saptanmış olması da bağımlı değişken üzerinde geliştirilecek politikalarda hangi değişkenin önem kazandığı ortaya çıkmaktadır (Orhunbilge, 1996:182).

Çalışmanın bu bölümünde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak işgücü maliyetleri, bağımsız değişkenler olarak da Ücretleme ve İş Tasarımı, İş Değerleme, Personel Planlama ve Programlama, İş Etüdü, İş Analizi, Ücret Politikası dikkate alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.4. işçilik maliyetine etki eden bağımsız değişkenlerin regresyon analizi sonucunu göstermektedir.

Tablo:3.4. İşçilik Maliyetine Etki Eden Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig. t
SABİT		,227	,821
İş Değerleme	,356	4,230	,000
İş Analizi	,313	4,157	,000
Personel Planlama Programlama	,192	2,364	,020
Ücretleme ve İş Tasarımı	,121	1,585	,116
Ücret Politikası	,062	,868	,387
İş Etüdü	-,006	-,072	,943

Multiple R= ,670; R Square= ,449; Adjusted R Square= ,419; F= 14,946; Sig F=,0001

Yapılan analize göre, altı faktörden sadece üç tanesi “İş Değerleme”, “İş Analizi” ve “Personel Planlama ve Programlama” işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilmesinde etkilidir. Bir başka deyişle, iş değerlendirme, iş analizi ve personel planlama ve programlama uygulamaları işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilmesi için üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Ücretleme ve iş tasarımı, iş etüdü ve ücret politikası bağımsız değişkenlerinin işçilik maliyetlerinin kontrolünde etkisi olmadığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenler içerisinde işçilik maliyetinin kontrol edilebilmesinde etkili olan ilk faktörün iş değerlendirme olduğu yapılan anket çalışmasının sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde iş değerlendirme uygulamasının sonucu işçilik maliyet kontrolünde etkili olacaktır. İş değerlendirme ile işin niteliği ve zorluğu belirlenerek, iş için işgörenin sahip olması gereken kabiliyet ve eğitim tespit edilir. Böylelikle işletmede işin niteliği ve zorluğuna göre, işi hangi kabiliyet ve eğitimdeki işgörenin yapması gerektiği belirlenir. Örneğin, resepsiyon görevlisinin yapması gereken işin niteliğinin belirlenerek, işgörenler arasında işin niteliğine uygun kabiliyet ve eğitimde olanın seçilmesi. İş değerlendirme uygulaması ile işletmede işgörenlerin yaptığı işe göre adil ücret almaları sağlanmış olacaktır. Uygulamanın yanlış yapılması ise, zamanla işgörende emeğinin karşılığını alamadığı yargısını uyandırır.

İş analizi de bağımsız değişkenler arasından işçilik maliyetinin kontrol edilmesinde etkili olan diğer bir faktördür. İş analizi, işletmelerde hangi işin, nasıl ve ne amaçla yapıldığının ve bu işi yapmak için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmesidir. İş analizi, işlerin doğru yapılmasını sağlayarak işgücü kaybını azaltacak, zaman ve ekonomik fayda sağlayacaktır. Böylelikle işletmede uygulanacak iş analizi ile işçilik maliyetinin kontrolü kolaylaşacaktır. Örneğin otel işletmelerinde mutfak departmanında işin analiz edilerek, işin nasıl ve ne amaçla yapılacağı belirlenmesi mutfak personeline ödenecek ücreti belirleyerek işçilik maliyetinde belirleyici olacaktır. Çünkü yapılacak iş analizi, işletmenin mutfak personeline yapması gereken ödemede yol gösterici olacaktır. Böylelikle yapılan iş için ne fazla ne de eksik ödeme yapmanın önüne geçilebilir.

Bağımsız değişkenler içerisinde işçilik maliyetinin kontrol edilebilmesinde etkili olan diğer bir faktör ise, personel planlama ve programlamadır. Otel işletmelerinde personelin doğru bir şekilde planlama ve programlanması işçilik maliyetinin kontrolünde önemli rol oynamaktadır. Mevsimlik otel işletmelerinde personel planlama ve programlamaları sezon öncesinden doluluk oranlarına bakarak işin yoğunluğuna göre yapılır. Böylece işletmede fazla ya da eksik işgücü bulundurmanın önüne geçilmeye çalışılacak ve işçilik maliyeti kontrol altında

tutulmaya çalışılacaktır. Örneğin otel işletmelerinde eski ve bölgeden işgörenin tercih edilmesi işçilik maliyetini azaltan etmenlerin başında yer alır. Eski işgörenler işe alışım ve eğitim maliyetini düşürürken, bölgeden tercih edilen işgörenlerde servis ve lojman gibi maliyetleri azaltacaklardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Marmaris de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen bu araştırma, otel sahiplerinin ve otel üst düzey yöneticilerinin işgücü maliyetlerine bakış açılarını ve işletmelerde ne şekilde uygulamalarda bulduklarını açıklamaya çalışmaktadır. Araştırmada öncelikle elde edilen bulgular ışığında faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu işgücü maliyetleri üzerinde etkili olan altı adet faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler, ücretlendirme ve iş tasarımı, iş değerlendirme, personel planlama ve programlama, iş etüdü, iş analizi ve ücret politikası olarak bulgulanmıştır.

Sonrasında araştırma verilerinin istatistiki açıdan anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu yapılan güvenilirlik analizi ile ispatlanmıştır. Bunun üzerine yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden ücretleme ve iş tasarımı, iş değerlendirme, personel planlama ve programlama, iş etüdü, iş analizi ile bağımlı değişken işgücü maliyetleri arasında doğrusal ve pozitif yönlü korelasyon bulgulanmıştır. Diğer yandan ise ücret politikası ve işgücü maliyetleri arasında korelasyon tespit edilmemiştir.

Araştırmadan elde edilen istatistiki bulguların son aşamasında da regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre iş değerlendirme, iş analizi ve personel planlama ve programlama uygulamalarının işgücü maliyetlerinin kontrol edilebilmesi için üzerinde durulması gereken konular olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ücretleme ve iş tasarımı, iş etüdü ve ücret politikası değişkenlerinin ise işgücü maliyetlerinin kontrolünde etkisi olmadığı bulgulanmıştır.

Otel işletmelerinin doğru planlanmış organizasyonlar ile başarıya ulaştığı bilinen bir gerçektir. Doğru planlanmış organizasyonlar ise, hem iş yerinin verimli şekilde düzenlenmesi hem de işgücünün doğru şekilde organize edilmesi ile sonuca ulaşmaktadır. Otellerin devamlı hizmet veren tesisler olduğu düşünüldüğünde

müşteri beklentilerini önceden tahmin etmenin ve iş tasarımının beklentiler ölçüsünde oluşturulmasının işletmeye maddi açıdan büyük getirilerinin olacağı öngörülebilir bir durumdur. Türkiye de, özellikle turizm işletmelerinde en fazla karşılaşılan durumlardan birisi personel devir hızının yüksekliğidir. Kalifiye personelin genel olarak daha yüksek ücretlerle çalıştığı sektörde kalifiye olmayan işgücünün kullanılması otel işletmelerine maddi yönden daha az yük getirirse de, söz konusu işgücü kullanımı istikrardan ve verimlilikten uzaktır.

Maliyetler, bugün yaşadığımız dünyada işletmeler adına çok büyük zorluklara neden olan ve işletme karlılığını düşüren önemli sorunlardan birisidir. İşletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterirse göstereceği karşılaştığı bu olumsuz durum, işletmeleri maliyetleri düşürmeye yönelik yeni yollar aramaya itmektedir. Otel işletmeleri de sektörün genel yapısı nedeniyle maliyetlerin işletme varlığı üzerinde önemli rol oynadığı kurumlardır.

Otel işletmelerinde işçilik maliyetlerini kontrol etmenin araçlarından biri olarak karşılaştırmalar çok önemlidir. Bunun için işletmelerde, gelir tablosunda karşılaştırma, çeşitli otel işletmeleri ile karşılaştırma ve iş saatleri karşılaştırması gibi değişik yöntemler uygulanabilir. Bu karşılaştırma yöntemlerin uygulanması sonrası da işletmelerde işçilik maliyetlerinin denetimi için aşağıdaki kurallara uyulması gerekmektedir (Çetiner, 2002:621):

- Hangi iş yapılması gerektiği kararlaştırılmalıdır,
- Yapılan işin gerekliliği tekrar gözden geçirilmeli ve personel tablosu düzenlenmelidir,
- Her bir iş için işin analizi yapılmalıdır,
- İş için gerekli işgücü satın alınmalıdır,
- Personel için işgücü programlaması yapılmalıdır,
- Satış, tahmini yapılmalıdır.

Turizm sektöründeki otel işletmelerinde üretim faktörleri içerisinde insan kaynakları diğer sektör işletmelerinde göre daha fazla önem arz etmektedir. Bir işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan en önemli faktör insan unsurudur. Bu nedenle modern teknolojinin otel işletmelerinde doğrudan rekabet üstünlüğü sağladığını öne sürmek zordur.

İşletmelerin stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesi gereklidir. İşletmeler finansal sermayeye göre insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edilebilmektedir. İnsan sermayesine yatırım yapmanın gerçek değeri, makine ve tesise yatırım yapmanın gerçek değerinden daha fazla olması da buradan kaynaklanmaktadır. İşletmelerin sürekliliği, istihdam edilen insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin yönetimi ve uzun süre yararlanılması ile mümkün olabilir (Tütüncü ve Demir, 2003:164).

Otel işletmelerinin hizmet odaklı çalışmaları nedeniyle karşı karşıya kaldıkları en önemli maliyetlerden birisi de iş gücü maliyetleridir. Turizm işletmeleri hem hizmet verenin, hem de hizmet alanın insan olması sebebiyle yoğun bir iletişimin olduğu sektördür. Bu karşılıklı iletişim sonucu hedeflenen ise her zaman müşterilerin işletmeden memnun ayrılmalarıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın ön koşulu ise, her zaman kaliteli hizmet sunabilmekten geçer.

Araştırma kapsamında işletme sahipleri ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, işletmelerin özellikle ucuz iş gücünü tercih ettiği ve ucuz iş gücünün işletme açısından maliyetleri düşüren bir unsur olduğu belirtilmiştir. Ancak unutulmaması gereken bir ayrıntı ise ucuz iş gücünün, müşteriler açısından memnuniyetsizlikle sonuçlanacak hizmetlere neden olması ve bunun da uzun dönemde işletmenin imajı açısından yaratacağı olumsuzluklardır.

İşletmeler açısından dile getirilmeyen ama bugün Türk turizminde karşı karşıya olduğumuz sorunlardan birisi de ucuza çalışan personelin sosyal güvenlik kurumlarına bildirilmemesi ve sigortasız çalıştırılmasıdır. Yapılan bu araştırmada otel işletmelerinde işçilik maliyetinin önemi anlatılmaya çalışılarak, otel

işletmelerindeki, ücretleme ve iş tasarımı, iş değerlendirme, personel planlama ve programlama, iş etüdü, iş analizi ve ücret politikası uygulamalarının işçilik maliyetinin belirlenmesi üzerinde hangi yönde ve ne doğrultuda etkili olacağı anlaşılmaya çalışılmıştır. Anketlerle otel işletmelerinin sahipleri ve üst düzey yöneticilerinden elde edilen cevapların analizleri sonucu;

- Otel işletmelerinde uygulanan, “Ücretleme ve İş Tasarımı”, “İş Değerleme”, “Personel Planlama ve Programlama”, İş Etüdü” ve “İş Analizi” çalışmaları ile işçilik maliyeti arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu araştırma anketine uygulanan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bilgilerden anlaşılmıştır. Otel işletmelerinde, ücretleme ve iş tasarımı, iş değerlendirme, personel planlama ve programlama, iş etüdü ve iş analizi çalışmaları arttıkça işçilik maliyetlerinin kontrol edilebilirliği de artacaktır,
- Araştırmanın kapsadığı otel işletmelerinde ise, “Ücret Politikası” ile işçilik maliyeti arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde, ücret politikasına yönelik bir çalışması yapılmasının işçilik maliyetlerinin kontrol edilebilirliğine etkisi yoktur. Daha sonrasında ise,
- Bağımsız değişkenler, ücretleme ve iş tasarımı, iş değerlendirme, personel planlama ve programlama, iş etüdü, iş analizi ve ücret politikasının bağımlı değişken işçilik maliyeti üzerindeki etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak otel işletmelerinde uygulanan, “İş Değerleme”, “İş Analizi” ve “Personel planlama ve programlama” çalışmalarının işçilik maliyetinin kontrol edilebilmesinde etkisinin olduğu görülmüş,
- Bağımsız değişkenler olarak otel işletmelerinde uygulanan, “Ücretleme ve İş Tasarımı”, “İş Etüdü” ve “Ücret Politikası” çalışmalarının işçilik maliyetinin kontrol edilebilmesinde etkisinin olmadığı yapılan regresyon analizi sonucu görülmüştür.

Türkiye’de turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde işçilik maliyetini kontrole yönelik bu araştırmadan elde edilen çıkarımlar ışığında aşağıdaki önerileri sıralamak mümkündür.

-İşletmelerin temel amaçlarının karlarını maksimize etmek ve giderlerini minimize olduğu literatürde sıklıkla bahsedilen bir gerçektir. Araştırma kapsamında incelenen işletmeler içinde söz konusu durum geçerlidir. İşletmeler karlarını maksimize etmek amacıyla tüm maliyetleri azaltacak alternatif yollar arayışındadır. İşgücü maliyetleri açısından da bu durum aynıdır. Mümkün olduğu kadar az personel ile mümkün olduğu kadar çok iş yapılması amaçlanmaktadır. Daimi personel olarak tanımlanan işletme bünyesinde sürekli çalışan personel sayısı da minimum düzeylerde tutulmaya çalışılmaktadır. Unutulmamalıdır ki, ucuz işgücü işletmelere kısa vadede ucuz işçilik maliyeti avantajı sağlarken, uzun vadede kalitenin düşmesine neden olacaktır. Dolayısı ile gelirlerde azalış öngörülebilir. Bu nedenle işletmeler işçilik maliyetinin kontrolüne önem vererek, gelecek planlarını bu doğrultuda yönlendirmelidirler.

-İş değerlendirme, işlerin içerik ve önem derecelerine göre sıralandırılmasıdır. İşletmelerde iş değerlemenin sonuçları en fazla işgörene ödenecek ücretin belirlenmesinde kullanılır. Otel işletmelerinde işgörene ödenen ücretin işçilik maliyetinde en büyük payı aldığını literatür kısmında belirtmiştik. Araştırmanın uygulama bölümünde de, işçilik maliyetini etkileyen bağımsız değişkenler içerisinde ilk sırayı iş değerlendirme faktörü aldı. Otel işletmelerinde, iş değerlendirme ve performans değerlemeye önem verilip adil bir ücret politikası uygulanır ise işçilik maliyeti kontrolü daha kolay olacaktır.

-Otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmak için işlerin ayrıntıları ve özelliklerini saptayabilmek amacıyla etkin bir iş analizine ihtiyaç duyulur. İş analizi, otel işletmelerinde işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirleyerek, işleri yerine getirecek olan personelde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri, çabaları, kullanılan araç-gereç, malzeme, işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını ve işlerin diğer işler ile olan ilişkilerini kapsar. Yapılan iş analizi

sonucu, zaman kaybı azaltılarak verimlilik artırılabilir. Otel işletmelerindeki uygulanan etkin bir iş analizi ile işçilik maliyeti kontrol altında tutulabilir.

-İşletmeler faaliyet gösterdikleri yaz aylarında gereksinim duydukları işgücünü çevreden ve ucuz fiyata kolaylıkla sağlayabilmektedirler. Marmaris bölgesindeki otel işletmeleri mevsimlik olarak faaliyet gösterdiklerinden dolayı geçici işgörenler tercih edilirler. Kaliteli işgücünün elde tutulmaya çalışılması ise, bu işgörelere işletmenin kapalı olduğu kış sezonunda da ücret ödemeyi gerektireceği için işçilik maliyetini arttıracaktır. Otel işletmelerinin çevreden tercih ettikleri eski işgörenler, lojman, ulaşım, eğitim ve işe alışma gibi maliyetleri azaltacaklardır. Bu nedenle, otel işletmelerinde sezon öncesinde yapılacak kapsamlı bir personel planlama ve programlama çalışmasının işçilik maliyetini azaltmaya yönelik olumlu bir etkisi olacaktır.

-Ücretin işgören için en önemli motivasyon aracı olduğunu önceki bölümlerde de belirtmiştik. İşletme içerisinde, eşit işe eşit ücret yaklaşımı ile işgörenler arasında adil bir ücret sistemi oluşturulabilirse kalite ve verimlilik artacaktır. İşletmelerin ana ücretin haricinde işgörelere yıllık izin, fazla mesai, prim vb. gibi ek ücretlerinin de zamanında ve tam olarak ödenmesi işçilik maliyetinin kontrolünü kolaylaştıracaktır.

-Otel işletmelerinin organizasyon planları ve iş analizleri konusunda yeniliğe açık olmamaları araştırmada karşılaşılan durumlardan bir diğeridir. Genel olarak işletmeler iş planlamasını sezon başında yapmakta ve sezon içerisinde çok büyük problemler ile karşılaşmadıkları sürece işletme içerisinde güncel programlamalarda bulunmayı tercih etmemektedirler. Ayrıca genel olarak sektörün en büyük problemlerinden birisi de ar-ge konusunda işletmelerin harcama yapmaya yanaşmamalarıdır.

Turizm literatürü incelendiğinde genel olarak turizm alanında yönetim ve organizasyon bilimi dalında çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm muhasebesi ve turizmde karşılaşılan mali sorunlar hakkında yapılan çalışmaların

azlığı göze çarpmaktadır. İşletmeler açısından maliyetlerin önemi ve maliyetlerin işletmeye olan yıpratıcı etkileri araştırma içerisinde üzerinde sıklıkla durulmuştur. Turizm gibi ülke ekonomisinde çok önemli bir yer tutan sektörde maliyetler konusunda daha çok bilimsel çalışma yapılması ve bu çalışmaların sektöre uyarlanması sektörün gelişimi açısından son derece önemlidir. Bu araştırma turizm muhasebesi alanında yapılan az sayıda çalışmadan birisidir ve gelecekteki çalışmalar açısından bir basamak olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin karşılaştıkları işgücü maliyetleri ve bu maliyetlerin çözümü için izleyecekleri yolların neler olacağını geniş bir perspektifte araştırılması gelecekteki çalışmalarda üzerinde durulması gereken konulardır. Ayrıca araştırma Marmaris'te seçilen sınırlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hem Marmaris hem de başka bölgelerde yapılacak benzeri çalışmalar konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Çünkü çalışma içerisinde de görüldüğü üzere işletmelerin iş gücü maliyetleri konusunda temelde benzer uygulamalar yapmalarına karşın konuya yaklaşımlarının çok başka olduğu görülmektedir. Daha geniş evren ve örneklem seçilerek, daha çok otel üzerinde yapılacak olan bir çalışma genel olarak işçilik maliyetlerinin otel giderleri içerisinde ne düzeyde yüksek olduğunu ortaya koyacaktır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1997). *İş Etüdü*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdoğan, N. (2004). *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, Gazi Kitapevi, Ankara
- Akoğlan Kozak, M. Ve Nergis Güçlü, H. (2008). Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 39-56.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1): 47-63.
- Akıncı, N. ve Erdoğan, N. (1995). *Maliyet Muhasebesi*, İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Altaş, S. ve Atılğan, T. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Parti Üretim Sistemleri İle Yığın Üretim Sistemlerinin Maliyet Avantajı Yönünden Değerlendirilmesi, *Ege Üniversitesi Tekstil Mühendisliği Dergisi*, 29(4): 77.
- Altıntaş, N. (2000). Konaklama İşletmelerinde İşgücü Maliyet Kontrolünü İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Örnek Bir Model. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Ataay, İ. D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, İstanbul: Cihad Matbaası.

Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul:

Küre Matbaası.

Ataman, G. (2003). Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(19): 19.

Ataman, Ü. (1992). *Tarihsel ve Toplumsal Açından Ücret*, İstanbul: İş Yayınları.

Bacci, G. J. (1987). *Ücret Yönetimi*, Çeviren: İsmail Çakalgöz, New York.

Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış*, Ankara: MPM Yayınları.

Baykul, Y. (2000). *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme*, Ankara: ÖSYM Yayınları.

Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Bölükoğlu, İ. ve Türksoy, A. (2001). Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 22-36.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları
Fakülte Kitapevi.

Bursal, N., ve Ercan, Y. (1994). *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Büyükmirza, K. (2007). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Ankara: Gazi
Kitapevi.

Candan, C. (2008). Faktör Puan Yöntemi İş Değerlemesinin Mavi Yakalılarca
Algılanması Tutum ve Davranışları Üzerine Etkileri: Bozüyük Eti Gıda Sanayi ve
Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya:
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.

Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak
Kullanımı. İçinde İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern
Yönetim Yaklaşımları* (32-46). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Çalışkan, F. ve Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi
İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi, *Erciyes Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 1-18.

Çelenk, H. (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet
Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması. *Basılmamış Doktora Tezi*,
İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı.

Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara:
Tubitay Ltd. Şti.

Çetiner, E. (2004). *Maliyet Muhasebesi*, Ankara: Gazi Kitabevi

Çolakoğlu, S. (2006). Bir İşletmede İş Değerleme Sistemi Tasarımı, Uygulaması ve Doğrusal Programlama İle Ücret Sistematiğinin Oluşturulması, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dağdeviren, M. Akay, D. ve Kurt, M. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşı Projesi ve Uygulaması, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2): 131-138.

De Cenzo, D. ve Robins, S. (1996). *Human Resource Management*, USA: John Wiley & Sons press.

Demircan, H. (2009). Hizmet İşletmelerinde Maliyet, Fiyatlandırma Kararları ve Bir Turizm İşletmesi Uygulaması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Dereli, B. (2005), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*.13(7): 239-263.

Didin, S., ve Köroğlu, Ç. (2008). Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C:4. S.7. ss:111-120.

Dilik, S. (1974). Sosyal Yardımlar İki Anlamlı Terim, *Anakara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(4): 56-72.

Dirlik, O. (2008). Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde İncelenmesi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

DPT, (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.

Ekonomi, M. (1994). *Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği-Çalışma Hayatında Esneklik*, İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını.

Elitaş, C. (2010). Konaklama Muhasebesi Ders Notları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmamış Ders Notları*, 2010.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1): 95-106.

Eraslan, E. ve Arıkan, A. (2004). Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2): 136-151.

Eren, Erol vd. (2000). Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 51-72.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerleme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Çalışma, *Ekonometri Dergisi*, 7(3): 1-10.

Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Ankara: Adres Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gencer, A. (2006). Verimlilik Analizinde İş Etüdünün Kullanılması ve Bir Uygulama, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing*, New York: Amacom.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.

Işık, S., Duman, K. ve Korkmaz, A. (2004). Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 45-69.

İpçi, M. (1994). *Maliyet Muhasebesi*, Ankara: TÜRMOB Yayınları.

Karakoyunlu, E. (2003). *Ya Esneklik Olmazsa*, İşveren Dergisi, 41(5): 1-15.

Kaynak, T. vd. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım.

SGK. Kıdem ve İhbar Tazminatı Alabilme Şartları <http://www.sgkbilgi.net/kidem-ve-ihbar-tazminati-alabilme-sartlari>. (Erişim tarihi: 13 Nisan 2010).

Kılıç, M. (2002). Belirsizlik Ortamında Maliyet-Hacim- Kar Analizleri ve Örnek Bir İşletmede Normal Dağılım Uyarlaması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Koroğlu, Ç. (2007). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Muhasebeleştirilmesi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kurgun, O. A. ve Alımanoğlu, D. (2007). İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama, *Çimento İşveren Dergisi*, 21(4): 4-15.

Kurnaz, N. (2009). Maliyet Muhasebesi - İşçilik, *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 67-80.

Kuruüzüm, O. (1992). *Verimliliği Arttırmada İş Etüdü Teori ve Uygulamaları*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları.

Kutlan, S. (1998). *Maliyet Kontrolü ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Küçük, E. (2005). Yeni Üretim Ortamında Genel Üretim Maliyetleri Ve Kayseri'deki Bazı Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 1-23.

Küçüksavaş, N. (2002). *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Yönetim Açısından Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi*, Yayın No: 1246, 1. Baskı, İstanbul,

Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulaması Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 202-217.

Mcgregor, D. M. (1971). *The Human Side of Enterprise – Motivation and Control in Organizations*, USA: The Dorsey Press.

MEGEP, (2007). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Kat Hizmetleri Organizasyonu*, Ankara: MEGEP Yayınları.

Megginson, W. vd. (1990). *Small Business Management*, Boston: Irwin-Mcgraw Hill.

Mercan, Ş.O. (2006). Türkiye'deki Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Birim Maliyetlerinin Belirlenmesi ve Maliyet Yönetimi Uygulamalarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Met, Ö. ve Erdem, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi, *Balıkesir Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2): 53-73.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli)Uygulamalar*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Nubin, S. (2006). Hizmet İşletmelerinde Hedef Maliyetleme ve Uygulama Örneği. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Oliver, L. (2000). *The Cost Management Tollbox*, Amacom, New York, USA.

Orhan, G. (2009). Ücret Ayrımcılığının Önlenmesinde İş Değerlemenin Rolü, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.

Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi.

Örücü, E. Bulut, Z. A. Karabulut, A. N. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi-Muğla Örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 51-72.

Özak, A. F. (1996). *İş Etüdü Ders Notları*, İstanbul: İTÜ İşletme Fakültesi.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, E. Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3): 88-89.

Özdoğan, O. N. (2006). Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, *Basılmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Özenir, Ö.S. (2008). Likert Tipi Ölçeklerde Madde Analizinde Kullanılan İki Farklı Korelasyon Tekniğinin Farklı Dağılımlı Örneklemelerde İncelenmesi, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayınları.

Öztürk, A. (1998). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım – Örgüt Geliştirme*, Adana: Noel Kitapevi.

Öztürk, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paksoy, A. (2006). Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.

Rasim, Z. (2004). Otel İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları: Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Resmi Gazete: 06 Nisan 2004, Sayı:25425. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından: *İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği.*

Resmi Gazete: 04 Aralık 2007, Sayı:26720. Maliye Bakanlığından: 265 Numaralı Gelir Vergisi Genel Tebliği.

Resmi Gazete: 23 Aralık 2008, Sayı:27089. Maliye Bakanlığından: 51 Seri Numaralı Damga Vergisi Kanunu Genel Tebliği.

Resmi Gazete: 30 Aralık 2008, Sayı:27096. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından: *Asgari Ücret Tespit Komisyonu Kararı.*

Resmi Gazete: 18 Ağustos 2009, Sayı:27323. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından: *İşsizlik Sigortası Kanunu ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.*

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayım.

Sanlı, M. ve Şahsüvar, A. (1999). *Girişimciler İçin İş Planı Rehberi*, Ankara: KOSGEB.

Şahin, E. (1987). İş Etüdü Tekniklerinden Zaman Etüdüünün İncelenmesi ve Bir Uygulama, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Şakrak, M. (2008). Direkt İşçilik Maliyetlerinin Hesaplanması ve Değerlendirilmesinde Temel Esaslar, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41(4): 16-33.

Şener, R. (1992). *Maliyet Unsurları Muhasebesi*. Gazi Yayınları. Ankara.

Şenol, G. İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş.

<http://www.isguc.org/pm.php>. (Erişim Tarihi: 10 Kasım 2008).

Tahiroğlu, F. (2002). *İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık: İstanbul.

Taşkın, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İstanbul: Der Yayınları.

Taşkın, E. (1997). Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması). *Basılmamış Doktora Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Tikici, M. (1994). *Personel Yönetimi*, Malatya: Enstitü Yayıncılık, 2. Baskı.

TUSIAD. Türkiye’de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik. <http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/duyuruno604.pdf>. (Erişim tarihi: 21 Aralık 2009).

Türk, K. (2007). Hizmet İşletmelerinde Etkin Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama Örneği. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Türksoy, A. (2007). Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler, *Ege Akademik Bakış*, 7(1): 99-115.

Tütüncü, Ö. (1998). Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi. *Basılmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Tütüncü, Ö. ve Demir M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146-169.

Uragun, M. (1993). *Maliyet Muhasebesi ve Mâli Tablolar*, Yetkin Basımevi, Ankara,

Usal, A. ve Kurgun, O.A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

İKADEMİ. Ücretin Tanımı, Niteliği ve Tespiti.
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/805-ucretin-tanımı-niteliği-ve-tespiti.html>.
(Erişim tarihi: 13 Ocak 2010).

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, *Kamu-İş Dergisi*, 7(1): 1-18.

West, A. (1989). *A Business Plan*, Boston: Natwest Publish.

Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yıldırım, C. (1999). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara: ÖSYM Yayınları.

Yıldız, E. (2006). Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2): 1-16.

Yıldız, F. ve Çakır, N. (2002). Tek Düzen Hesap Planına Göre İşçilik Giderlerinin Muhasebeleştirilmesi, *Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2(1): 13-26.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4): 72-86.

Yılmaz, T. (2004). Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi, *Basılmamış Doktora Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yumuşak, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, *Basılmamış Doktora Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yükçü, S. (1999). *Maliyet Muhasebesi*, İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Yüksel, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi*, İstanbul: Filiz Kitabevi.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yapılan Yüksek lisans Tezinde kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Soruları anlamanız ve size uygun olan seçeneği işaretlemeniz, anket sonucunun güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Osman DEMİRTAŞ

Muğla Üniversitesi
SBE. Turizm İşletmeciliği ABD

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olan ve katılma düzeyinize göre işaretleyiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor, Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
ÜCR1	İşgörenlere asgari ücret ödenir	①	②	③	④	⑤
ÜCR2	İşgören ücret artışları yıllık bazda yapılır	①	②	③	④	⑤
ÜCR3	Ücret artışları yıllık enflasyon oranını aşmayacak şekilde belirlenir	①	②	③	④	⑤
ÜCR4	İşgörenlere fazla mesai ücreti ödenmez	①	②	③	④	⑤
ÜCR5	İşgörenlere prim ödenmez	①	②	③	④	⑤
ÜCR6	Sigortasız işgören çalıştırmak maliyetleri düşürmektedir	①	②	③	④	⑤
ÜCR7	İşgörenler yüzde usulü ile çalışır	①	②	③	④	⑤
ÜCR8	İşgörenler sabit bir ücretle çalışır	①	②	③	④	⑤
ÜCR9	Stajyer çalıştırmak maliyetleri önemli ölçüde düşürür	①	②	③	④	⑤
ÜCR10	Vasıfsız işgörenlere daha düşük ücret ödenir	①	②	③	④	⑤

ÜCR11	Maliyetleri düşürmek için teknolojik imkanlardan yararlanılır	①	②	③	④	⑤
ÜCR12	İşgörenler işe başlamadan önce belirli bir süre ücretsiz olarak deneme sürecine tabi tutulur	①	②	③	④	⑤
ÜCR13	İşgörenler işletmede sözleşmeli olarak (3, 6 ve 9 ay) çalıştırılır	①	②	③	④	⑤
ÜCR14	Sözleşmesi soran eren işgören, işe yeni alınan işgören olarak başlar	①	②	③	④	⑤
ÜCR15	Ücretli yıllık izin verilmez	①	②	③	④	⑤
İE1	İşe uygun işgörenler seçilerek gereksiz işgücü istihdam edilmez	①	②	③	④	⑤
İE2	Çalışma alanları en düşük enerji maliyetleri oluşturacak şekilde tasarlanmıştır	①	②	③	④	⑤
İE3	Daha az işgücü için otomasyondan yararlanılır	①	②	③	④	⑤
İE4	İşlerin zamanında bitirilmesi için standartlar oluşturulmuştur	①	②	③	④	⑤
İE5	İşgörenlerin etkinliğini arttırmak için gerekli ekipman sağlanır	①	②	③	④	⑤
İŞT1	İşi basitleştirmek maliyetleri düşürür	①	②	③	④	⑤
İŞT2	İşgörenlerin diğer birimlerdeki işleri öğrenmesi amacıyla yapılan rotasyon uygulamaları eğitim maliyetlerini düşürür	①	②	③	④	⑤
İŞT3	İşgörelere görevi dışında farklı işleri yaptırmak daha az işgören çalıştırmayı sağlar	①	②	③	④	⑤
İŞT4	İş süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapılır	①	②	③	④	⑤
İŞT5	İşgörenler diğer birimlerde de çalıştırılır (iş genişletme)	①	②	③	④	⑤
İA1	İş analizleri işçilik maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olur	①	②	③	④	⑤
İA2	İşlerin standart hale getirilmesi nitelikli işgören gerektirmez	①	②	③	④	⑤
İA3	İşleri kolaylaştırmak amacıyla kullanılan alet ve ekipmanlar daha az işgören çalıştırmayı gerektirir	①	②	③	④	⑤

IA4	İşlerin doğru yapılması işgücü kaybını azaltır	①	②	③	④	⑤
IA5	İşin yapısı işçilik maliyetlerini de etkiler	①	②	③	④	⑤
IA6	İşin yapılış şekli ile ilgili standartlar zaman ve ekonomik fayda yaratır	①	②	③	④	⑤
IA7	İşgören performansları belli standartların altına düşerse müdahalede bulunulur	①	②	③	④	⑤
PP1	İşletmede işgören gereksinimi saptanarak maliyetler önceden planlanır	①	②	③	④	⑤
PP2	Personel maliyetleri bütçe sınırları içinde tutulmaya çalışılır	①	②	③	④	⑤
PP3	İşgörenlerin düşük ücret talep etmesi öncelikli tercih edilmesini sağlar	①	②	③	④	⑤
PP4	Her işte çalışabilecek işgören seçimine dikkat edilir	①	②	③	④	⑤
PP5	Eğitim gereksinimi olmayan işgücü temin edilir	①	②	③	④	⑤
PP6	İşgörenler bölgeden temin edilerek servis, lojman vb maliyetler azaltılır	①	②	③	④	⑤
PP7	Çalışanların her işi yapacak nitelikte olması, ayrılan işgörenlerin yerine yeni birisini almayı gerektirmez	①	②	③	④	⑤
PP8	Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek işe alım maliyetleri düşürülür	①	②	③	④	⑤
PP9	Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek eğitim maliyetleri düşürülür	①	②	③	④	⑤
ID1	İşin niteliğine göre işgören temin etmek, eğitim, rotasyon vb. konularda işletmeye tasarruf sağlar	①	②	③	④	⑤
ID2	İş değerlemesinin amacı aynı zamanda işçilik maliyetlerini kontrol etmektir	①	②	③	④	⑤
ID3	İş değerlemesi ücret sistemini etkiler	①	②	③	④	⑤
ID4	İş değerlendirme çalışmalarında sıralama yöntemi kullanılarak işgören ücret ve primleri buna göre belirlenir	①	②	③	④	⑤
ID5	İş değerlendirme çalışmalarında sınıflandırma yöntemi kullanılarak işgören ücret ve primleri buna göre	①	②	③	④	⑤

	belirlenir					
ID6	İş değerlendirme çalışmalarında puanlama yöntemi kullanılarak işgören ücret ve primleri buna göre belirlenir	①	②	③	④	⑤
ID7	İş değerlendirme çalışmalarında faktör karşılaştırma yöntemi kullanılarak işgören ücret ve primleri buna göre belirlenir	①	②	③	④	⑤
BGM1	İşçilik maliyetleri otel işletmeleri için en önemli maliyet kalemini oluşturur	①	②	③	④	⑤
BGM2	Uygulanan maliyet kontrol yöntemleri işçilik maliyetinin kontrolünde etkilidir	①	②	③	④	⑤
BGM3	İşçilik maliyet kontrolünde yönetici kararları etkili olur	①	②	③	④	⑤
BGM4	İşçilik maliyetleri kontrol edilebilir yapıdadır	①	②	③	④	⑤
BGM5	Otellerde işçilik maliyetlerini istenildiği her an kontrol edebilmek zordur	①	②	③	④	⑤

DEMOGRAFİK VERİLER

1. Yaşınız ? 25 ve altı 26 - 54 55 ve +

2. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

3. Eğitim durumunuz? İlköğretim Lise Üniversite Lisansüstü

4. Bölümünüz Önbüro Yiyecek-İçecek Kat Hizmetleri Muhasebe Diğer

5. Bu işletmede çalışma süreniz (yıl olarak) 1-3 4-6 7-9 10 ve üzeri

6. Bu işlemedeki göreviniz Genel Müdür Önbüro müdürü Yiyecek-İçecek müdürü Muhasebe müdürü İnsan Kaynakları Bölümü Müdürü

Kat Hizmetleri Müdürü Satış-Paz. Müdürü Satınalma Müdürü Eğlence Böl. Müdürü Diğer

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Osman Demirtaş

Doğum Yeri: Marmaris

Doğum Yılı: 22/06/1981

Medeni Hali: Bekar

EĞİTİM ve AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1995-1999: Marmaris 75. Yıl Anadolu Meslek Lisesi

Lisans 1999-2004: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu

Yabancı Dil: İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

1997: Martı La Perla Hotel / Marmaris (STAJYER-SERVİS)

1998-2001: Sun Village Apart/Otel / Marmaris (İŞLETMECİ)

2002: Diana Turizm / Marmaris (STAJYER-OPERASYON)

2003-.....: Club Sun Village Apart/Otel / Marmaris (İŞLETMECİ)