

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm Anabilim Dalı



OTEL İŞLETMELERİNDE
VERİMLİLİK ANLAYIŞI
(İSTANBUL'DAKİ BEŞ VE DÖRT YILDIZLI
OTELLERLE İLGİLİ BİR ALAN ÇALIŞMASI)

(Doktora Tezi)

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal ŞANLI

Güher YAKAR
3005

25472

İstanbul-1994

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
MANTASYON MERKEZİ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	IV
GİRİŞ	V

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE ELE ALINAN ÜRETİM VE İŞGÜCÜ FAKTÖRLERİ

I. VERİMLİLİK KAVRAMI, TANIMLARI VE ÖNEMİ

1.1 Verimlilik Kavramı	1
1.2 Verimlilik Tanımları	2
1.3 Verimlilik Önemi	4
13.1 Verimliliğin Dünya Ekonomisindeki Önemi	5
13.2 Verimliliğin Ülke Ekonomisindeki Önemi	7
13.3 Verimliliğin İşletmeler Yönünden Önemi	11
133.1 Verimlilik Ücret İlişkisi	13
133.2 Verimlilik İstihdam İlişkisi	14

2. VERİMLİLİK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÖSTERGELER VE EKONOMİK İLİŞKİLERİ

2.1 Verimlilik Yönetimi	16
21.1 Verimlilik Yönetimi İle İlgili Göstergeler	18
21.2 Verimlilik Yönetimi ve Ekonomik İlişkileri	29

3. VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE İŞGÜCÜ GİRDİSİNİN ÖLÇÜMÜ

3.1 Verimlilik Ölçümünün Amacı	31
3.2 Verimlilik Ölçümünün Sınırları	34
3.3 İşgücü Girdisinin Ölçüm Nedenleri	37
3.4 İşgücü Girdisinin Ölçüm Çeşitleri	38

34.1 İşgücü Girdisinde Üretim Miktarının Ölçümü	38
341.1 Üretim Miktarının Fiziki Ölçümü	38
341.2 Üretim Miktarının Parasal Ölçümü	40
34.2 Direkt Olarak İşgücü Girdisinin Ölçümü	46
342.1 Fiziksel Ölçüm Yöntemi	46
342.2 Parasal Ölçüm Yöntemi	47
342.3 Örgütsel Ölçüm Yöntemi	47
4. VERİMLİLİK ANLAYIŞI İÇİNDE TEMEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	50
4.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı	50
4.2 Neoklasik Yönetim Yaklaşımı	50
4.3 Modern Yönetim Yaklaşımı	51
43.1 Sistem Yaklaşımı	52
İKİNCİ BÖLÜM	
OTEL İŞLETMELERİ SİSTEMİNDE TEKNOLOJİ YOĞUN	
İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ÖLÇMEDE KULLANILAN TEKNİK	
VE YAKLAŞIMLAR	
I. OTEL İŞLETMELERİ SİSTEMİNDE TEKNOLOJİ YOĞUN İŞGÜCÜ FAALİYETLERİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	57
1.1. Otel İşletmelerinde Sistem Yaklaşımı ve Verimlilik İlişkisi	57
11.1 Otel İşletmelerinde Sistem Yaklaşımı	57
11.2 Otel İşletmelerinde Sistem Yaklaşımı ve Verimlilik İlişkisi	59
1.2 Otel İşletmelerinde Teknoloji Yoğun İşgücü Faaliyetleri	61
2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE VERİMLİLİĞE ETKİSİ	63
3. OTEL İŞLETMELERİNİN TEMEL VERİMLİLİK ALANLARI VE ORGANİZASYON YAPISI	66
3.1 Otel İşletmelerinin Temel Verimlilik Alanları	66
3.2 Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı ve Verimliliğe Etkisi	68
4. OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ÖLÇMEDE KULLANILAN TEKNİKLER VE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN FAKTÖRLER	77
4.1 Verimliliği Ölçmede Kullanılan Teknikler	77
41.1 Göstergelerle İlgili Teknikler	77
411.1 Katma Değer Verimliliği Göstergesi	77

411.2 Başabaş Noktası Göstergesi	81
41.2 Gelişmelerle İlgili Teknikler	84
412.1 Yerleşim Yeri ve Planının Verimliliğe Etkisi	84
412.2 İş Basitleştirme ve Verimliliğe Etkisi	85
412.3 İş Analizi veya Tamamlamalarının Verimliliğe Etkisi	87
412.4 İş Standardı ve Verimliliğe Etkisi	88
412.5 İşgücü Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi	89
41.3 Örgüt ve İletişimle İlgili Tekniklerin Verimliliğe Etkisi	91
413.1 Zaman Etüdları ve Standart Hareketler	91
413.2 Beşeri İlişkiler	96
413.3 Pert	98
413.4 Scanlon Planı	103
4.2 Otel İşletmelerinde Verimlilik Ölçülürken Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler	107
5. OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	110
5.1 Dış Faktörler	110
5.2 İç Faktörler	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ İÇİN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA "İSTANBUL'DAKİ 5 VE 4 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE"

1. AMAÇ	122
2. METODOLOJİ	124
3. DEĞERLENDİRME	128
1. Bölüm veya A'nın Değerlendirmesi	128
2. Bölüm veya B'nin Değerlendirmesi	139
3. Bölüm veya C'nin Değerlendirmesi	146
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	148
KAYNAKLAR	157
1. KİTAPLAR	157
2. SÜRELİ YAYINLAR	162
EKLER	168

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1- Verimlilik ve Üretkenlik İlişkisi	10
2- Dış Ticaretin Verimliliğe Etkileri	12
3- İşletmelerde Verimlilik Yönetimi ve Göstergeleri	19
4- Verimlilik ve Kaynak Kullanım Izgarası	28
5- Verimlilik Ölçümünün Sınırları	35
6- Örgütlerde İç ve Dış Verimlilik Faktörleri ve Etki Alanları	48
7- Genel Olarak Sistem Yaklaşımı	53
8- Turizm Faaliyetleri ve Alt Sistemleri	58
9- Otel İşletmelerinde Sistem ve Alt Sistem İlişkileri	60
10- Beş ve Dört Yıldızlı Otellerin Temel Verimlilik Alanları	67
11- Beş ve Dört Yıldızlı Bir Otelin Organizasyon Şeması	69
12- Tek Hatlı Organizasyon Şeması	72
13- Çok Hatlı Organizasyon Şeması	72
14- Terblig Sembolleriyle Zaman Etüdü Analizi	93
15- Stouffer Restorantının Organizasyon Şeması	94
16- Diğer İşletmelerde ve Otel İşletmelerinde İnsan İlişkileri	97
17- Pert Şebekesi-Gece Hesap Kontrolü Göz Geçirilmeden Önceki Durum	100
18- Pert Şebekesi-Gece Hesap Kontrolü Gözden Geçirildikten Sonraki Durum	101
19- Turizm İşletmelerinde İhtiyaç Duyulan Eğitim Durumu Piramidi	119

GİRİŞ

Ülkelerin mal ve hizmet üretimindeki artışlar, üretim girdileri ile birlikte teknolojik gelişme düzeyine de bağlıdır. Bu bakımdan işletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin verimliliği, ekonomik büyümeyi sağlayan temel faktörlerdendir. Verimliliğin ekonomik büyümeyi hızlandırabilmesi için, üretime ayrılan kaynakların iyi kullanılması ve toplum bireylerinin daha çok mal ve hizmet üretiminde bulunmaları gerekir. Birim kaynaktan maksimum üretimi elde etmek anlamındaki bu gereklilik, aynı zamanda verimliliğin en güzel ifadesidir.

Genel olarak üretim artışı, toplam üretim ve toplam çalışma saatleri arasındaki oran değişikliği ile ifade edilir. Bu günün nitelikli işgücü, artan verimlilik sayesinde sadece çalışmak değil, aynı zamanda yaşamak ve daha yüksek hayat düzeyine ulaşmak için çalışan sosyal bir varlık görünümündedir. Verimlilik için genel amaç; sosyal ve refah toplumu olmakla birlikte, serbest rekabet koşulları içinde yurt içi ve yurt dışı pazarlara açılmak ve dünya ekonomisi ile bütünleşebilmektir. Böylece ekonominin temel araçlarından biri olan verimlilik, önemli bir kavram olmaktadır.

Ekonomide verimliliğin önemi anlaşılmasına rağmen, ileri Batı ülkelerinde bile konunun bilimsel açıdan incelenmesi, uzun yıllar ihmal edilmiştir. Bilimsel araştırmacıların kamuoyunda yerleşmemesi ve bu araştırmalara karşı ilgisiz kalınması, verimliliğin gelişmemesine genel sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca kaynakların etkin bir şekilde kullanımı sonucu, bir yandan ülkeler arasındaki gelişmişlik farklarının giderileceği, diğer taraftan toplumun refah seviyesinin artabileceği, oldukça geç anlaşılmıştır. Bu bir anlamda verimlilik konusunun geç anlaşılması demektir.

1960'lı yıllarda verimlilik kavramı ve ölçümü konuları ünlü iktisatçıların dikkatlerini çekmiştir. Böylece verimlilik konusu bilimsel çalışmalarda yer almaya başlamıştır. Bu çalışmalarda; ulusal ekonomi düzeyinde verimlilik ölçümü, sektörler arasındaki işgücü kaynaklarının verimlilik farklarına, ücret fiyat ve verimlilik ilişkilerine ayrıntılı bir şekilde önem verilerek ele alınmaya çalışılmıştır.

Verimliliğe Batı Avrupa'daki iktisat araştırmacı ve bilim adamlarından önce ABD'de önem verildiği görülmektedir.

Başkan Rooswelt, verimliliğin etkili kullanımının önemini vurgulamak için yürüttüğü ekonomik politikaya *New Deal* adını vermiştir. *New Deal* politikasında amaç, verimliliği sağlamak ve daha yaygın hale getirmektir. ABD'de 1980'lerde Ulusal verimlilik ağına (National Productivity Network) bağlı verimlilik merkezleri geliştirilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında *İşletmelerde Performans Modeli* geliştirilmiştir. Performans modelinden amaç, verimliliğe ulaşmak için;

Etkenlik, Etkililik, Çalışma hayatının kalitesi, Kârlılık, Bütçelenebilirlik, Rantabilite ve Verimlilik şeklinde ifade edilen 7 temel göstergelyi kapsamaktadır. Böylece verimlilik, temel göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir.

Sovyetler birliği'nde de 1930'lu yıllarda ilk beş yıllık plandan başlayarak, verimlilik konusuna yer verilmiştir. Sovyetler Birliği'nin dağılmasına kadar Sovyet ekonomistlerinin başlıca temalarından birisi olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da ABD'nin etkisiyle oluşturulan DODGE planı sayesinde 1948-1949 yıllarında verimlilik katsayısının yüzde 95 arttığı görülmüştür. Bahsedilen planın uygulanması ve sonucunda, Japonya'nın toplumsal yapısının da büyük etkisi olmuştur. Japonya, ekonomik kalkınmasını sağlayan otomotiv sektöründe verimliliği elde etmiştir. Bunun yanı sıra, teknolojik buluş ve yeniliklerle ürettiği mal ve hizmetleri sürekli, hızlı ve kaliteli bir şekilde dünya ülkelerine sunarak, uluslararası rekabet gücünü arttırmıştır. Ayrıca ABD ile rekabette yarışır konuma gelmiştir.

Osmanlı Devleti'nde verimlilik konusuyla ilk olarak *Ahilik Teşkilatı* ilgilenmiştir. Ahiler, yapılan her iş ve üretilen mal için belirli standartlar getirmişlerdi. Daha sonra bu konuların loncalar tarafından ele alındığını görüyoruz. Yine Osmanlı Devleti'nde, kadıların hükme bağladığı konular arasında verimlilikle ilgili meselelerin olduğu da görülmektedir. Bu durum belli bir standardı oluşturmanın yanında, verimliliğe bağlı olarak tüketici koruma bilincinin, toplum kuralları arasında bir ölçü olarak kabul edilmesidir.

Cumhuriyet döneminde ilk olarak 1923 yılında İzmir'de yapılan 1. *İktisat Kongresi*'nde verimlilik kavramı üzerinde durulmuştur.

Ayrıca 1948'de özel sektörün bu konuya eğilmesinin bir göstergesi olarak *Sanayi Sevk ve İdare Derneği*'nin kurulması.

1949-1950 yıllarında ABD'nin Marshall yardımı ile, Dünya Bankası tarafından hazırlatılan Barker Raporu.

1954 yılında bakanlıklar arası Prodüktivite Komitesinin kurulmasını, bu çalışmalar arasında saymak mümkündür.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın 1987 yılı programı icra planından bu yana, her yıl icra planlarına, işletme seviyesinde verimlilik birimleri kurulması hükmü getirilmiştir.

Bu doğrultuda, 233 sayılı Kanun hükmünde Kararnamede (KHK) ile *Kamu İktisadi Devlet teşekkülleri*'nin (KİT) kârlı ve verimli çalışmaları hükmü konulması kararına varılmıştır. Özelleştirme alanında yıllardır devam eden tartışmalarda, Kamu İktisadi Devlet teşekküllerinin kârsız ve verimsiz oldukları hususu vurgulanmaktadır.

Bu çalışmalardan da anlaşılıyor ki, verimlilik Türkiye'nin her zaman gündeminde yer almıştır.

Ülkelerin gelişme düzeyleri ve uyguladıkları ekonomik politikaların ötesinde asıl amaç, ulusal refahın artırılmasıdır. Günümüz ekonomilerinde ulusal refahın artırılmasını etkileyen en büyük sorun, enflasyon ve beraberinde getirdiği diğer değişken sorunlardır. Bu değişken sorunlar ekonomide durgunluk ve işsizliktir. İşte asıl amaç bu değişkenlerle başa çıkabilmektir. Bu konuda verimliliğin rolünün önemli ve büyük olduğu düşüncesi tüm araştırmacılar ve bilim adamlarınca kabul edilir hale gelmiştir. Ayrıca verimlilik; ücretler, fiyatlar, kârlar, maliyetler gibi ekonomik göstergeler arasında da ilişki kurmuştur. Diğer ekonomik değişkenlerle de kurulan ilişkiler, verimlilik konusunu güncel hale getirmekte ve giderek yoğunlaşan bilimsel tartışmalara sebep olmaktadır. Bu tartışma konusu verimlilik ve gelir bölümüdür. Ücret artışları gerçek bir verimlilik artışıyla olabileceği gibi, enflasyonist ortamlardan etkilenecek sözkonusu artış olacaktır. Yani üretim faktörlerindeki (üretim artmaksızın) fiyat artışları işçi ücretlerini de artıracaktır. Ücret artışlarında meydana gelen adaletli bölüşüm ise, iş barışını sağlamaya ve iş gücünün güdülenmesine katkıda bulunacaktır.

Verimlilik; bölgesel, ulusal, uluslararası ekonomiyle ilgilenen ekonomistlerin, işletme yönetiminin teknik boyutuyla ilgilenen mühendislerin, mali ve diğer boyutlarıyla ilgilenen finansman, pazarlama, personel yöneticilerinin yanı sıra işletmeyle ilgilenen tüm kesimler açısından önemli bir kavramdır.

Tüketiciler arasındaki verimlilik, mal ve hizmet fiyatlarıyla ilgilidir. Zira verimlilikteki artışlar üretimdeki maliyetleri düşürerek tüketicilerin satın alma güçlerini artıracak, sosyal refaha olumlu etkide bulunacaktır. Verimlilik artışları enflasyonu aşağı çekici bir etkiye sahip olduğu için tüketicilerin lehine bir sonuç doğuracaktır. Verimlilik kaliteyle bağlantılı bir değişken olarak ele alınmakta ve dolaylı bir biçimde kalite aracılığıyla da, tüketiciler için olumlu sonuçlar getirmektedir. İşletmeler açısından verimlilik, mal ve hizmet üretiminde gerekli olan hammadde, malzeme, işgücü, sermaye ve enerji gibi kaynakların belirlenen standartlara uygun olarak etken kullanılmasıdır. Bununla birlikte işletmede hedeflenen (bütçelenen) mal ve hizmet çıktılarını ulaşabilmek için etkililiğin sağlanmasını, başka bir deyişle doğru işin yapılması boyutunu içermektedir.

İşletme yönetiminde verimlilik, planlama, yürütme ve kontrol zincirinde, kontrol halkasının yarısı işlem denetimi diğer yarısı ise, performans denetimidir. Performans denetiminin bir alt sistemi olan verimlilik denetimi, verimlilik ölçümü ve analizi anlamına gelmektedir. Verimlilik ölçüm ve analizi, işletme yöneticilerinin teknik ve ekonomik sorunlarını çözmede yardımcı bir araç olacağı gerçektir. Zira işletmelerin genel işleyişi ve başarı derecesini ortaya koyan önemli göstergelerdir.

Verimliliği sağlamak amacı günümüze kadar çeşitli yönetim yaklaşımları ile ele alınmıştır. Ancak hepsinde de ortak görüş olarak mevcut üretim faktörlerinin daha etkili kullanılması önerilmektedir. Bu üretim faktörlerini en etken ve etkili kullanacak üretim faktörü ise insan gücüdür.

İşgücünün yeterince geliştirilmiş bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip olması, verimliliğin sağlanmasında kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çünkü verimlilik herşeyden önce bir bilinç sorunudur. Bir ülke veya işletmede, verimlilik bilinci sadece uzmanlara değil, tüm işgörenlere de benimsenmelidir. Verimlilik bilinci ancak eğitim yoluyla kazanılmaktadır. Bu nedenle ülke çapında makro düzeyde eğitim politikaları verimliliği artıracak

biçimde oluşturulurken, işletme düzeyinde de verimliliği artıracak eğitim kursları, konferansları düzenlenmelidir. Ayrıca verimlilik grupları oluşturulmalı; işletme yöneticileri verimliliği artıracak teknikleri bulma, teknolojilerden yararlanma ve uygulama konumunda olanlara destek olmaya ve özendirmeye çalışmalıdır. Zira, ekonomik gelişme ile birlikte endüstri ötesi toplum düzeyine ulaşmada en önemli faktör işgücüdür. Verimlilik; bu kaynağın eğitime, nicelik ve özelliklerini geliştirme imkânlarına bağlıdır. Bu ilkelerin yerine getirilmesi ile niteliksiz işgücüne de nitelik kazandırılarak istihdam kolaylaştırılacaktır.

Yukarıda bahsedildiği gibi işletme yöneticilerinin planlama, yürütme, kontrol faaliyetlerinin ileriye yönelik planlanması ile teşvik veya değerlendirilmesi açısından verimlilik ölçümlerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Verimlilik ölçümleri üretime giren faktörlerin katsayısıyla ölçülmektedir. Yani verimlilik ölçümü üretimi gerçekleştirmek için çıktı ve girdi değerlerin çeşitli ölçme metodlarıyla birbirlerine oranlanması halidir. Ancak belirli bir işletmeye ve zamana ait verimlilik oranları tek başına bir anlam taşımaya-caktır. Ölçümün anlamlı olabilmesi için, farklı zaman kesimlerindeki finans tablolarının birbirleriyle mukayesesi yapıldıktan sonra sonuç çıktının bir başka işletmenininkiyle karşılaştırılması en anlamlı ölçüm şekli olacaktır.

Görülüyor ki, işletmeler veya endüstriler arası verimlilik ölçümü, bir araç olarak kullanılır hale geldikçe, uluslararası düzeyde de ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesinde bir anahtar olarak izlenecek yola ışık tutmaktadır. Bu sebeple işletme yöneticileri ve ekonomistlerce, verimlilik geleceğin büyük umudu olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, aslında bu ölçüm metod ve teknikleri ile verimliliğin nasıl sağlandığını öğrenmek bir amaç değil, sosyal hayatın gelişmesini sağlayacak toplumu iktisadi temeller üzerine oturtacak bir araç olarak görülmelidir.

Verimliliği, çeşitli faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bir sebep-sonuç ilişkisi olarak, çalışmamızda ele alınacaktır. Uluslararası, ulusal, endüstriyel ve işletmelerde bu sebep-sonuç ilişkisine varmak için ölçme tekniklerinin önemi belirtilecek ve verimliliğe, verimlilik anlayışı içinde verimlilik ölçüm teknik ve yaklaşımlarıyla nasıl ve ne şekilde ulaşılabileceği anlatılacaktır.

Tez çalışması üç bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde; verimlilikle ilgili kavram incelikleri, tanımları ve göstergeleriyle birlikte işgücü ölçüm yöntemleri genel olarak verimlilik anlayışı içinde temel yönetim yaklaşımları bu bölümde incelenecektir.

İkinci bölümde; otel işletmeleri bir sistem içinde ele alınarak, teknoloji yoğun işgücü faktörünün üzerinde durulacak (özellikleri, faaliyetleri gibi). Ayrıca, otel işletmelerinde verimliliği ölçmede kullanılan teknik ve yaklaşımlarda bu bölümün içinde anlatılacaktır.

Yukarıdaki iki bölümde, literatür taraması yapılacaktır. Ankara ve İstanbul'un çeşitli üniversitelerinin dökümantasyon merkezlerinden yararlanılacaktır. Yine bilgi kaynağı olan diğer kuruluşlardanda (TUBİTAK, TÜGEV, MPM, DPT, Turizm Bakanlığı, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası) faydalanılacağı düşünülmektedir.

Birinci ve ikinci bölümün, Üçüncü Bölüm olan alan çalışmasına alt yapı oluşturacağı düşünülmektedir.

Alan çalışması olan Üçüncü bölümde ise; beş ve dört yıldızlı otel işletmelerine yönelik, üç bölümden oluşacak bir anket hazırlanarak tüm kitleye bu anketin dağıtılacağı düşünülmektedir. Bu anketler tarafımdan dağıtılarak aynı şekilde geri toplanacaktır. Yine bu bölümde amaç belirlenecek, alan çalışmasının metodolojisine yer verilecek değerlendirme ve bulgular bilgisayarda yapılarak sonuç ve önerilerde bulunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE ELE ALINAN ÜRETİM VE İŞGÜCÜ FAKTÖRLERİ

1. VERİMLİLİK KAVRAMI TANIMLARI VE ÖNEMİ

1.1 Verimlilik Kavramı

Verimlilik kavramının tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. Bu zaman süreci içinde verimlilik tanımları çeşitlilik arz etmiştir. "Geleceğin, ancak geçmişin tecrübelerinden meydana geldiği düşüncesi kabul edildiğinde; Enrico Vigliani'nin belirttiği gibi belki de 100.000'den fazla kişi, emek verimliliği hakkında işgücü şartlarının iyileştirilmesi ve işin insana uydurulması amacına dönük çalışmalar yapmıştır. Milattan 400 yıl önce Hipokrate: kurşunla zehirlenmeye, Leonardo de Vinci'nin 1500 yıllarına doğru kas hareketlerinin fonksiyonlarına ve verimlilik kavramına DERE metellica ile ilk kez değinmiş olan Georgius Agricola (1494-1555)'dir. Ayrıca Galile'nin XVII. yüzyılda bedeni yorgunluklar üzerinde yaptığı çalışmalar, uzak tarih ile ilgili örneklerdir. Frederik Winslow Taylor'un, Frank B. Gilbreth'in insan performansı ve performansın artırılmasıyla ilgili deneyimleri, Hawthorne'un fiziksel çevre şartları ⁽¹⁾ adlı eserleridir. Bu eserlerde anlatılmaya çalışılan insanın yapısı, doğası, çevresi ve bu faktörlerle verimliliğe nasıl ulaşılacağı hakkında verimlilik kavramlarına örnekler vermişlerdir. Ancak bütün bu verimlilik kavramlarının ortak noktası "girdinin-çıktıya" oranı olarak görülmesi özelliğidir. Türkçede ise, bilim adamları ve yazarlar verimlilik kavramları ile birlikte, üretkenlikle de ilgili kavramlar geliştirmişlerdir. Üretkenlikte; üretmeyle birlikte üretebilme yeteneği de aranmaktadır, yani bir artırımın, bir çoğalmanın veya bir fazlalaşmanın olması gerektiği şeklinde verimlilikle ilgili kavram incelikleri, hala dikkati çekmektedir. Örneğin, artırımlı bir pirinç verimli bir pirinç kavramı anlamına gelmez. "Aynı ağırlıktaki iki pirinç türünden biri diğerinden daha çok su kaldırıyorsa, ona artırımlı pirinç denir. Verimli deyimi ise, ancak üretim süresi sonunda çıktıda çoğalan veya bereketli bir sonu-

(1) Üzeyme DOĞAN, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri, İzmir Ticaret Borsası Yay. No. 31, İzmir 1987 s. 15.

cun olması durumudur" (2). Ayrıca üretkenlik ve verimlilik kavramları ülkemizde eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. Gerçekten de bu iki kavram birbirinden tamamen farklı ve bağımsız değildir. "Üretkenlik fert başına yapılan fayda (prodüktivite), verimlilik ise iki üretim periyodunun sonuçlarıdır (3). Verimli işletmelerden oluşan bir ekonomide üretkenlik mutlaka vardır. Fakat bir işletme için üretken olmak, verimlilik anlamına gelmemelidir (4).

1.2 Verimlilik Tanımları

Verimlilik kavramı gerçek olarak üretim fonksiyonuna ve onun temelini oluşturan üretim faktörlerine dayanmaktadır (5). Yöneticiler, insan gücü ve fiziksel kaynaklarının verimli kullanımını sağlamak amacıyla verimliliği artırıcı faktörlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır (6). Ayrıca kavramın son zamanlarda özellik arzemesi, bilim adamları, ekonomistler, endüstri mühendislerinin dikkatini çekmiştir.

Bu bilim adamlarına göre tanımlar şöyle açıklanmaktadır:

Frankel ve Kobu üretkenliği tanımlarında ön plana çıkarmışlardır. Frankel'in verimlilik tanımı "en basit olarak üretebilme yeteneği anlamına gelse de, üretim araçları ve faktörleriyle üretim arasında bir ilişkiyi içerir. Bu ilişki genellikle sayısal, bu nedenle ilke olarak ölçülebilir" (7) Frankel, gibi düşünen Kobu'nun tanımı özellikle üretimi gerçekleştiren emeğin üretkenliğini ele alarak verimliliği üretkenlik olarak görmektedir. Üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştiren üretim düzeyi veya kısa bir ifade ile, "fert başına yaratılan fayda olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın en az iki üretim döneminin birbiriyle karşılaştırılması şeklindedir (8). Fourastie'de diğer tanımlardan biraz farklı olarak, verimliliği, "girdi-çıkı arasındaki fiziksel oran biçiminde tanımlamakta ayrıca tam ve kesin bir tanım yapmanın zorluğundan bahsetmektedir" (9).

(2) Bedri GÜRSOY, *Verimlilik Üzerine Düşünceler*, MPM yay. 324 Ank. 1985, s. 10.

(3) Bülent KOBU, *Üretim Yönetimi*, İÜİF, Yay. No. 67, İst. 1979, s. 5.

(4) G. ÇOYGUN, S. TAN, "Prodüktivitenin Kuzey Kıbrıs Ekonomisindeki Yeri ve Önemi", *Kuzey Kıbrıs Ekonomisinin Bugünü ve Yarını Semineri*, Ank. MPM Yayını no. 356, s. 6.

(5) Fikret ŞENSES, "Verimliliğin Önemi" *Verimlilik Dergisi*, Yıl 1987, sayı 1, s. 10.

(6) Frank de WITTE, "Productivity Industrial Engineer", *Productivity: A Series From Industrial Engineering*, Der., Marvin E. Mundel, Atlanta, 1978 s. 1.

(7) Marvin FRANKEL, *Studies Reports*, (Çev. Reşit HOŞGÖR), New Series No. 18, 1973, s. 13.

(8) Bülent KOBU, a.g.e. s. 45.

(9) Jean FOURASTIE, *Productivite*, (Çev. Bedri IŞIL), Ankara, 1968, MPM, s. 42.

Amerikan Verimlilik ve Teknoloji Komisyonu Üyesi Jerome A. Mark, konuyu Fourastie gibi ele alarak verimliliği, "mal ve hizmetlerin fiziksel miktarları ile olan ilişkisi biçiminde tanımlamıştır" ⁽¹⁰⁾. Yine bu tanıma paralel olarak Pekiner, ve Oluç'un verimlilik tanımı ise; "Belli bir zamanda üretimden elde edilen çıktılarının fiziksel miktarı ile aynı zaman diliminde üretimde kullanılan üretim faktörlerinin fiziksel miktarlarla arasındaki oran olarak tanımlamaktadırlar" ⁽¹¹⁾.

Verimlilik konusunda yoğun çalışmalarda bulunan Battista; verimliliği "daha yüksek rantabilitenin temeli olarak ifade ederek, üretim faktörlerinin daha az miktarda kullanılması" ⁽¹²⁾ olarak tanımlamıştır.

Verimlilik konusuna Battista gibi yaklaşan Drucker'da, verimliliği "en az çaba ile tüm üretim faktörlerinin ortaya koyduğu üretim miktarı" olarak tanımlamıştır ⁽¹³⁾.

Verimlilik kavramını, verdiğimiz tanımlar çerçevesinde ele alan Berksoy, "en genel tanımıyla, üretilmiş olan mal ve hizmetlerde (üretim-çıkı-output) bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılmış olan mal ve hizmetlerin (üretim-girdi-input) birbirleriyle karşılaştırılması ve iki değişkenin birbirine oranlanması ile elde edilen katsayıdır" ⁽¹⁴⁾.

Küçükberksun, verimliliğin minimum imkânlarla maximum sonuçlar elde etmeye çalışan ekonomik prensiplere bağlı olduğunu belirtmekte ve verimliliği geniş anlamda sonuçlar ve imkânların birbirine oranlanması olarak ifade etmektedir ⁽¹⁵⁾.

Görüldüğü gibi verimlilik tanımları ekonomik prensiplerdeki değişikliklere bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Artık verimlilik sadece bir girdi-çıkı ilişkisi değil "ürün ve hizmet yaratmak için, kaynakların etkin ve yararlı kullanım derecesidir" ⁽¹⁶⁾ insan gücü,

(10) Jean FOURASTIE, ibid s. 42-43.

(11) Kamuran PEKİNER, *İşletmelerde Productivite Denetimi*, İstanbul 1977, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No. 7, s. 17.

- Mehmet OLUÇ, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul 1978, c. I, s. 81.

(12) Michelle BATTISTA, "Productivite Ölçüm Teknikleri" (Çev. Şemsettin KARACASU), *Productivite Dergisi*, Ankara yıl 1971, c. IV. sayı, 10 s. 438.

(13) Peter F. DRUCKER, *The Changing World Of The Executive*, New York 1985, Times Books, s. 67-68.

(14) Taner BERKSOY, "Verimlilik kavramı tanımı ve Çeşitleri" *Sanayi İşletmelerinde Verimlilik, Ölçüm ve Seminer Notları*, Ankara, 1986. MPM. yay. s. 1.

(15) Serdar KÜÇÜKBERKSUN, "Productivitenin Anlamı ve Önemi" *İ.Ü. İşletme Fakültesi dergisi*, c. V, sayı 1, Nisan 1968, s. 168.

(16) Nihat YÜKSEL, "Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Verimliliğin Yeri ve Önemi, Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri", Ank MPM Yay. No. 376, Ank. 1988, Panel s. 128.

teknoloji, sermaye ve malzemenin kullanımını bilmek ve yönetmek oldukça önem arz etmektedir. Ekonomik faktörlerin en önemlisi olan insangücü, özellikleri nedeniyle diğer faktörlere göre verimlilik ve yönetiminde ön plana çıkmaktadır. BAŞ ve AY TAR'a göre verimlilik; bir performans ⁽¹⁷⁾ yani yönetim göstergesi, İLO için ise karmaşık bir sosyal sürecin nihai sonucudur. Bu sosyal süreç ise; bilim, eğitim, araştırma, geliştirme, teknoloji, işçiler, yönetim ve işçi kuruluşlarıdır ⁽¹⁸⁾.

Görüldüğü gibi bu tanımla girdi-çıkı arasındaki ilişki, fiziksel ölçüden çok, sosyal içerikli bir kavram olarak ele alınmakta, fiziki ölçüsü toplumsal atmosferi ve boyutuna da dikkat çekilmektedir. Böylece verimlilik konusun-da maddi ölçü olarak kabul edebileceğimiz, daha önceki hususlara, toplumun üretkenliği ve bu konudaki yaklaşımı da ilâve edilmiş bulunmaktadır ⁽¹⁹⁾.

Bu tanımlar eşliğinde bana göre de verimlilik, açık bir sistemde bir sosyal süreç içinde kaynakların (mal ve hizmetlerin fiziksel miktarlarının) etken ve etkili kullanma derecesi şeklindedir.

1.3 Verimliliğin Önemi

Verimliliğin, ülke ve ülkeler arasında nasıl sağlanacağı, önem verildiği nispette başarıya ulaştığı görülmüştür. Onun için, ülkeleri refaha ulaştıran verimliliğin önemini verimlilik tanımlarından da anlamaktayız. Ayrıca, çeşitli ülke ve ülkelerarası gruplarda giderek artan önemi, verimlilik düzeyindeki değişikliklerin çok yönlü etkisinden kaynaklanmaktadır. İlke gruplarına ve değişik dönemlere göre verimlilik, önemi bakımından farklılıklar göstermektedir ⁽²⁰⁾. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, gelişmiş ülkelerde nüfus artış hızında görülen yavaşlama 1960'lı yılların başından itibaren işgücü piyasalarına yansımaya başlamış, emeği bu ülkelerde kıt kaynak durumuna getirmiş ve verimlilik artışını ön plana çıkarmıştır. Hatta daha gerideki yıllara bakılırsa ABD'nin 1889'dan beri prodüktivite sorunuyla ilgilendiği görülmür.

(17) M. BAŞ, A. AY TAR, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara, 1991 MPM yay. No. 435 s. 31. - Melih BAŞ, "2000'e Doğru Global Pazardaki İstihdamdaki Globalleşme", *Denetim*, Yıl: 6, sayı: 65, Mayıs 1991, s. 14-17.

(18) İLO, *Measuring Labor Productivity* İLO'nun MPM ile ilgili Araştırması, Ankara 1973, s. 112.

(19) Abdullah CAN, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi" *I. Verimlilik Kongresi*, Ank. 1992, MPM yay. No. 454, s. 93

(20) Fikret ŞENSES, "Verimliliğin Önemi", *Verimlilik Dergisi*, Ankara 1987, sayı 1, s. 11-14.

ABD'nin Çalışma Bakanlığına bağlı Bureau of Labor Statistic (İş İstatistikleri Dairesini) kurduğu görülmüştür. 1929'daki dünyayı ve daha çok Batı Avrupa'yı etkileyen ekonomik bunalımdan Amerika da etkilenmiştir. ABD'yi iktisadi bunalımdan kurtarmak için Başkan Roosevelt'in izleyeceği yeni politikanın adı *New Deal* (Yeni Tutum) diye adlandırılmıştı ⁽²¹⁾. Yeni tutumdaki en ilginç konu, prodüktivitenin daha yaygın hale getirilmesinde yeni ve değişik yöntemlerin uygulamaya konmasıydı. Yeni Tutum döneminde Amerikan ekonomisinin her alanındaki prodüktivite artışı adeta bir yarış haline getirilmişti. Sonuç olarak, Yeni Tutumun planı ve bunalımdan kurtulma politikası, başarıya ulaştırılmıştı.

ABD'de prodüktiviteye verilen ciddi önemden dolayı olacak ki, "Marshall planı uygulamaya konduğunda dağıtılacak yardımın verimli olarak kullanılması, yardımın büyüklüğünü tayin etmede esas alınmıştı ⁽²²⁾.

13.1 Verimliliğin Dünya Ekonomisindeki Önemi

1980'lerde dünya ekonomisinde bugüne kadar insanların alışık olmadıkları boyutlarda, faktörlerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu faktörler; Hızlı nüfus artışı, üretim artışı oranındaki düşüklük, doğal kaynakların tükenmesi, enerji kıtlığı ve yüksek enflasyondur. Bunlara ilâve olarak, doğal çevrenin kirlenmesi ve tahribini de söyleyebiliriz. Bu saydığımız faktörlerin birkaçı bir araya gelince verimliliği düşürerek iktisadi ve sosyal hayatta problem yarattığı görülmektedir. 1980'li yıllarda Avrupa'nın verimliliğe aşırı ilgisi sebepsiz değildir. Artık verimlilik basit bir girdi-çıkı ilişkisi olarak görülmemektedir. Pek çok ülkelerde, işletmelerin verimlilik artışlarıyla uğraşan özel kişileri vardır. Bu kişiler geleceğe yönelik verimlilik planları yaparlar. Ayrıca ticaret, sanayi odaları ve işçi sendikaları da verimliliğe önem vererek, verimlilik artış hedeflerini yükseltmek için desteklemektedirler ⁽²³⁾.

Bu çok faktörlü sorunlara nasıl bakılmalı ki, verimliliği elde edelim?

Çözüm için önerilen en etkili yol, sorunların çok yönlü bir sistem yaklaşımı içinde ele alınmasıdır.

(21) Ergun YENER ve Serpil ÖZDAMAR, "Verimliliğin Önemi ve Kalkınma Planları", MPM Özel Sayı, Ankara 1990, s. 9.

(22) Bedri GÜRSOY, a.g.e., s. 10.
- Serpil ÖZDAMAR, "Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Verimliliğin Yeri ve Önemi", Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri, Ank. MPM yay, No. 376. Ank. 1988, s. 113.

(23) Jean FOURASTIE, a.g.e., s. 3.

Böyle bir yaklaşım ise, şu konuları içermelidir:

İnsan, sosyo-politik koşullar, nüfus, ekonomi, teknoloji, ekoloji, verimlilik.

Bu gibi faktörlerin anlam ifade edebilmesi için, bir bütünlük içinde incelenmesi gerekmektedir ⁽²⁴⁾.

a. İnsan: Sistem yaklaşımının başında insan faktörü yer almaktadır ve sistemin bir süreç içinde işleyişini tamamlaması için insan gereklidir.

Bunun için kişiler, toplumu ve gelecek nesilleri daha büyük bunalım ve felaketlerden korumak, fedakâr tutum ve davranışlarda bulunmak, sistemin işleyişi ve başarısı için şarttır. 1960'larda ortaya çıkan sistem yaklaşımı ile bireyin sorunlarına daha değişik bakılmaktadır" ⁽²⁵⁾. Bu sistemin topluma getirdiği yeniliklerden birisi; örgütleri, sosyal çevreleri ile ilgili açık bir sistem içinde ele almasıdır.

b. Sosyo-politik faktörler: Sistem yaklaşımının öğelerindendir. Bu öğelerden doğacak sorunlar, ülke düzeyinde değişkenler, ülkeler arasında da dış çevre faktörleri şeklinde olacaktır. Ülke düzeyindeki sosyo-politik sorunlar değişkenler vasıtasıyla, uluslararası ise, dış çevre faktörleri tarafından çözülebilir. Ayrıca faktörler değişkenlere hükmederek sorun yaratıkları gibi sorunları çözme yeteneğine de sahiptirler ⁽²⁶⁾.

c. Hızlı nüfus artışı: Sorunları artıran diğer bir öğedir. Ciddi önemlerin alınmasını zorunlu kılar.

ç. Ekonomi: Üretim artışları sağlayacak biçimde yeni altyapı yatırımlarının geliştirilmesini öngörür.

d. Teknoloji: Üretim artışını devamlı kılacak öğelerdendir.

e. Ekoloji: Doğanın bütün varlıklarının bir bütün içinde korunmasını zorunlu kılar.

f. Verimlilik: Verimlilik yukarıda saydığımız faktörlerin toplandığı, düğümlendiği bir noktadır. Sorunlara çözüm getirecek bir yol olarak kaynakların etkin kullanımını sağlayacak önlemler zincirinin bir sonucudur. Görülüyor ki, sistem yaklaşımının hareket noktasında kişinin tutum ve değer yargıları yer almaktadır. Bununla birlikte, kaynakların etkin kullanımı yanında üretimin de, çoğaltılması gerekmektedir.

(24) Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İst. 1989, İÜİF yay. No. 101, 3. B., s. 94-99.

(25) Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 95.

(26) Vehbi SERTBAŞ, "Türkiye'de Verimlilik Sistemi", *I. Verimlilik Kongresi*, MPM yay. No. 454, s. 530-535

Böylece verimlilik, uluslararası bir düzeyde, ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesinde bir anahtar olmakta, izlenecek yola ışık tutmaktadır.

Bu sebeple Jean Fourastie; "verimliliğin 20. yüzyılın büyük umudu olduğunu söylemiştir" (27).

13.2 Verimliliğin Ülke Ekonomisindeki Önemi

Verimlilik, ülke ekonomisini diğer ekonomilerle karşılaştırarak, ekonominin nerede olduğunu gösterir. Ayrıca kalkınma planları yapılırken hangi tür yatırımlara önem verileceğini gösterir. Bununla birlikte verimlilik, enflasyonu izleyerek sosyal gelişmeyi sağlar ve ülkenin refah seviyesini belirleyen en önemli ölçülerden birisi olarak değerlendirilir.

Ülkelerarası Karşılaştırma Bakımından Önemi

Verimlilik ölçümü herşeyden önce ülkenin üretim durumunun nerede, nasıl ve ne kadar olduğunu saptayarak, üretim hakkında öğrenilmesi gereken bilgileri ortaya koyar. Verimlilik sadece bir dönemin kesin değerini değil, aynı zamanda başka bir dönemle mukayese yapma imkânını verir. Ayrıca yıllar itibarıyla verimlilik değişikliklerini gösteren sayısal değerlerle uzun dönemde üretimdeki gerçek artış eğiliminin saptanmasına imkân vermesi, çıktı-sonucun veya verimliliğin, doğruluğu açısından oldukça önemlidir (28). Özetle, ülke ekonomisini diğer ekonomilerle karşılaştırarak nerede olduğunu anlamak fırsatını sağlar.

Kalkınma Planları ve Sektörel Analizler Bakımından Önemi

Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde "yatırım kaynaklarının kıtlığı sebebiyle, yatırım alanlarına öncelik sıralaması yapılırken, verimlilik tahminlerinden de yararlanılması gerekebilir. Böylece verimliliği en yüksek olan işletme alanlarına yatırım yapılır veya öncelik verilir." Birçok ülkenin ekonomik kalkınma planları yapılırken iki tip büyüme üzerinde tartışıldığı görülür.

Birincisi, uluslararası ekonomik rekabeti artırmak amacını güder, genellikle kapitalist ekonomiler için geçerlidir.

(27) Jean FOURASTIE, a.g.e., s. 43.

(28) Mihailo MESAROVİÇ ve Eduard PESTEL, *Dönüm Noktasında İnsanlık* (Çev. Kemal TO-SUN), İst. 1978, s. 31

İkincisi, gelişmekte olan ülkelerde, emeğin yoğun olduğu sektörlerde istihdam imkânları sağlamak için düşünülmektedir. Bunun için emek yoğun sermayeye yapılacak yatırımların kullanımını, çok iyi bir plan ve program içinde yapmak gerekir. İnsan gücüne yapılacak yatırımdan optimum düzeyde fayda sağlanmalı ve beyin göçü önlenmelidir. Verimliliğin artırılması için, insan gücüne yapılacak yatırımların en önemlileri; eğitim, sağlık ve beslenmedir. Eğitim yönünden yapılacak yatırımlar, eğitimi çeşitlendirerek yapılmalıdır. Mesleki eğitim, hizmet içi eğitimi, genel eğitimin düzenlenmesi, üniversiteye girişlerde yetenek aranması ve mesleki yüksek okulların artırılmasına öncelik verilmelidir. Ayrıca piyasaya dönük meslek gruplarının, okullarla işbirliği yapmaları sağlanmalıdır. Yaygın eğitim kaynaklarından (televizyon, radyo, basın) faydalanılmalıdır. Verimliliği sağlamak için amaç eğitim odaklı olmalı, öncelikle kaynaklar bu alana kullanılmalıdır ⁽²⁹⁾.

Enflasyon Bakımından Önemi

Ülkede verimlilik artışı olmaksızın ücret ve üretim faktörleri fiyatlarındaki artışın, maliyet enflasyonunu körüklediği bir gerçektir ⁽³⁰⁾. Fiyat artışlarını önlemek için izlenecek politikaların üretim ve verimlilikte artış sağlayacak yönde olması zorunludur.

Sosyal Gelişme Bakımından Önemi

Verimlilik bir ülkede gelişmeyi kolaylaştıran ve refahın ekonomik temellerini oluşturan bir araçtır. Ancak toplum refahının yükseltilmesi üç önemli faktöre bağlıdır ⁽³¹⁾.

a. *Üretimle ilgili faktörler*, özellikle işgücüne ödenen ücretler artırılmalı ve sosyal hizmetlere üretimden daha fazla pay verilmelidir.

b. *İşsizliği azaltarak*, yüksek verimliliği sağlamak ve istihdam düzeyini yükseltmektir.

c. *Artan ulusal verimi*, adil şekilde dağıtarak geçinme farklılıkları açısı daraltılmalıdır. Böylece verimliliğin artırılması, artan verimin adil bölüşümü,

(29) İsmail BİRCAN, *Beşinci Plan Öncesinde İstihdam Yaklaşımları, 1963-1964*, Ank. 1987, s. 114.

(30) Akın İLKİN, *Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi*, İ.Ü. İktisat Fak. Yayınları, No. 498, İst. 1983, s. 73-120.

(31) Sabri F. ÜLGNER, a.g.e., s. 402.

istihdam imkânlarının kısıtlanmaması konusundaki ortak ilkeler, sosyal barışın sağlanmasında etken olacaktır⁽³²⁾.

Refah Düzeyi Bakımından Önemi

Bir ülkenin geçim düzeyini belirleyen en önemli ölçü verimliliktir. Daha az insan gücüyle daha çok kaynak yaratan ulusların geçim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler refah seviyelerini yükseltmek için ekonomik çaba sarfederler, bu çabaları da bir sistem içinde gerçekleştirirler⁽³³⁾. Bu yolu bir spirale benzetirsek (**Şekil 1**)'deki gibi görünür. Üretimin etkili ve etken olabilmesi için verimli çalışmayı izleyen işletmelerle yola çıkıldığı takdirde, artan üretim nedeniyle maliyet ve fiyatlarda düşme görülecek, bu fiyat düşüklüğü talebi artırarak üretimi sürekli, ucuz, kaliteli ve rekabete dayanıklı hale getirecektir. İşletmelerin kârlılık oranlarında görülecek artışlarla verimlilik sağlanacaktır. Elde edilen verimlilik ulusal ekonomiye akarak yapılacak yeni yatırımlar sayesinde, ulusal üretkenlik, yani verimlilik sağlanacaktır. Böylece refah devleti haline getirilecek ve hayat seviyesi yükseltilmiş olacaktır⁽³⁴⁾.

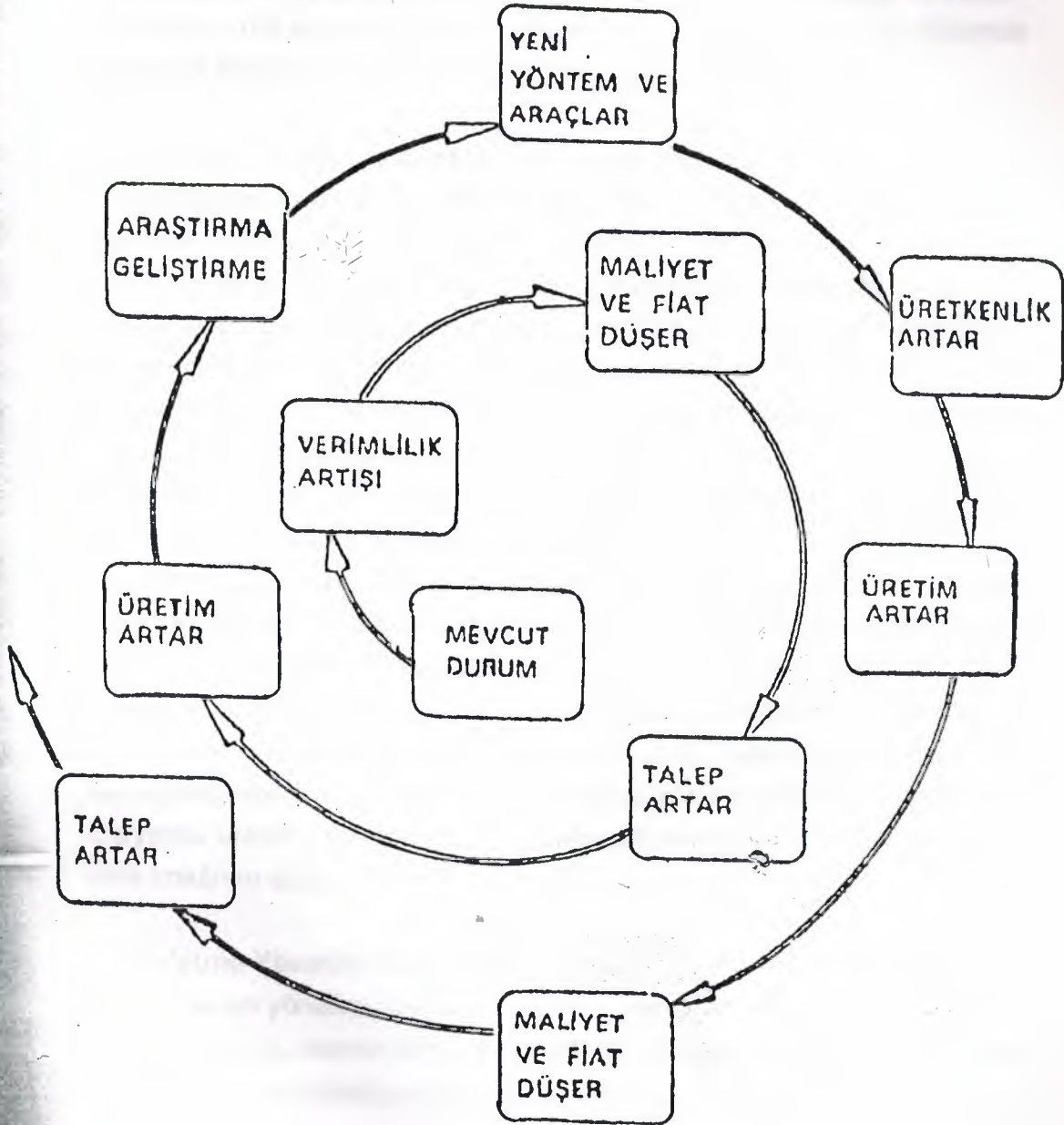
(32) Nazim DÜZENLİ, "Verimliliğin Sosyo-Ekonomik Boyutu", **Verimlilik Dergisi**, Ankara 1990, s. 9.

- DPT, **VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994**, Ankara 1989, DPT. yay, No. 2174.

(33) Bülent KOBU, a.g.e., s. 5.

(34) Erdoğan ALKİN, "1990 Yılında Türkiye Ekonomisine Bir Bakış" **Verimlilik Dergisi**, Ankara 1990, s. 107.

Üretkenlik (Verimlilik) Spirali



Şekil 1: Verimlilik ve Üretkenlik İlişkisi

Kaynak : Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, 1977. s. 5

Dış Rekabet Bakımından Önemi

Günümüz ekonomilerinde rekabetin ülke sınırları dışına taşıdığı ve ülkelerarası rekabetin hız kazandığı bir ortamda bulunmaktayız. Bu ortamda, ülke ekonomilerini oluşturan işletmeler gelişmiş ülkeler karşısında rekabet imkânları bulamaz ve fakirleşirler ⁽³⁵⁾. Ülke ekonomisinin rekabet ve pazarlama gücü, bol ve ucuz üretime bağlıdır. Bol ve ucuz üretim ise üretimde kullanılan faktörlerin etkinliğinin bir fonksiyonudur (**Şekil 2**).

13.3 Verimliliğin İşletmeler Yönünden Önemi:

İşletmelerin Başarısı Bakımından Önemi: Ülke ekonomilerine ilişkin verimlilikle ilgili araştırma ve incelemelerde bulunanlar, ekonomideki büyüme hızını ve şahıs işletmelerinin pazar gücünü belirlemede verimliliğin hareket noktası olduğu etrafında birleşmişlerdir. Buna rağmen işletme ve üretim birimlerinin bir ürünün verimlilik performansını ölçmede şimdiye kadar yeterince başarılı olamadığı gözlenmiştir. Bunların sebepleri:

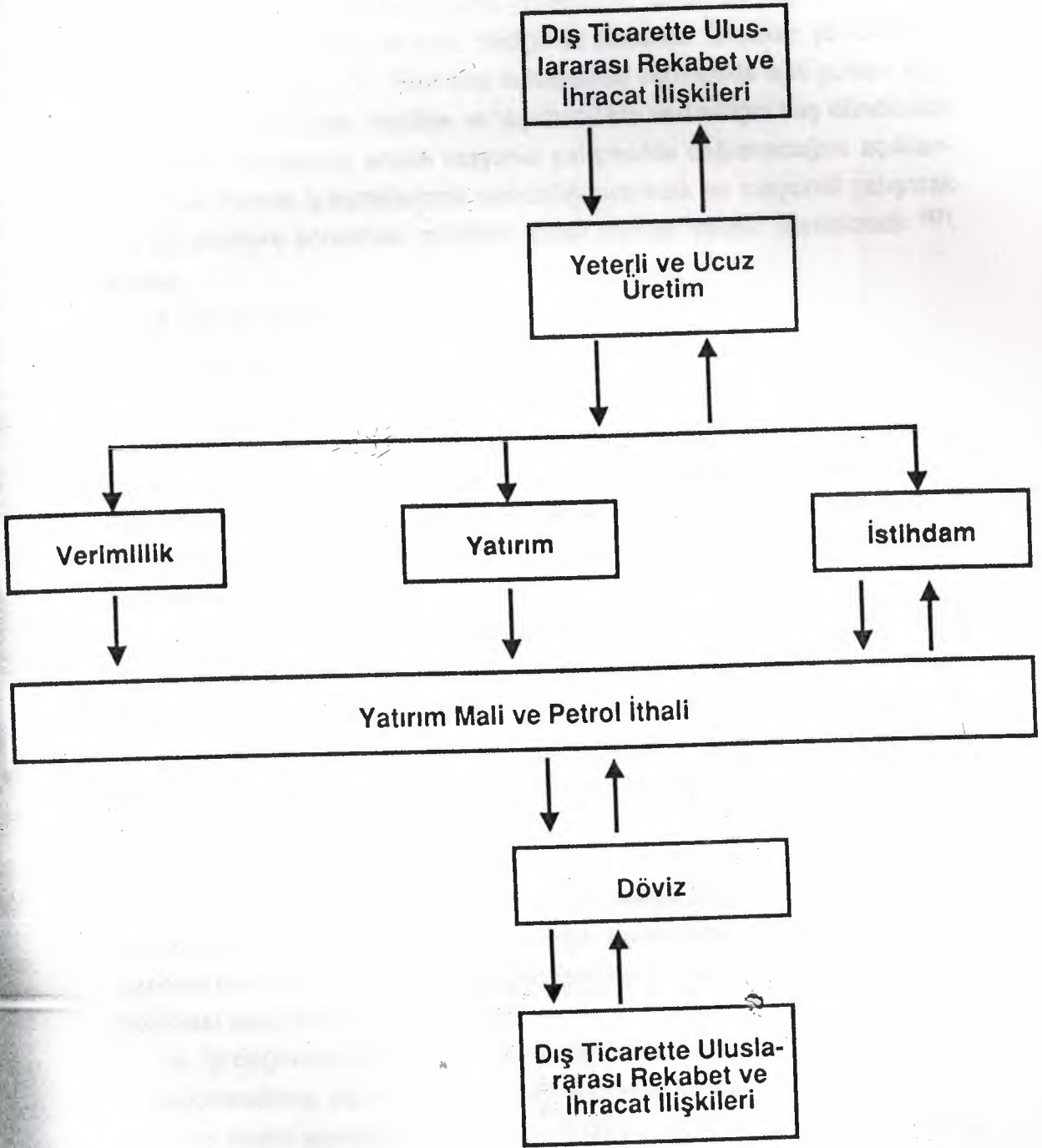
- a. Verimlilik ölçüsünün yararları hakkındaki boşluklar,
- b. İşletmede verimlilik ölçümü yöntemlerinin yetersiz kalması ve bu yöntemlerin yavaş gelişmesi gibi hususlardır.

Bugün bile ölçüm tekniklerinin doğruluğu üzerindeki belirsizlikleri görebiliriz. Bu tekniklerin başarısızlığına rağmen verimlilik ölçümünün işletmeler açısından, başarılarının belirlenmesini sağlar. Çünkü verimliliğin ölçülmesi firmanın değerlendirilmesine ve başka firmalarla karşılaştırma yapılmasına imkân verir. Verimlilik konusu firma yöneticilerine, teknik, mali ve ekonomik konularda yeterli bilgi verir. İşletmenin günü gününe üretim fonksiyonlarını izleyerek üretim planlamalarından doğacak sapmaları anında düzeltebilmek imkânını sağlar ⁽³⁶⁾.

İşletme Yönetimi Bakımından Önemi : İşletmelerde verimliliğin ölçülmesi, işletme yöneticileri için etkin bir denetim aracı olarak kullanılabilir. İşletme yönetimi, ekonomik ve teknik yönleri olan bir konudur. Teknik yönünü bilen işletme yöneticileri, ekonomik yönünü tam bilmeyebilir.

(35) Yalım EREZ, "İhracatta Kolay Artışların Sonuna Geldik", **MPM Özel sayı**, Ankara 1990, s. 49.

(36) A. C. HUBERT, "Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi", **MPM Özel Sayı**, Ankara 1990, s. 103.



Şekil 2: Dış Ticaretin Verimliliğe Etkileri

Kaynak : Üzeyme DOĞAN, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri, 1987, s. 35.

Verimlilik ve verimliliğin ölçümü yöneticinin teknik ve ekonomik sorunlarını çözmeye yardımcı bir araç niteliğinde olmalıdır. Drucker, yöneticilerin verimliliği sağlaması için, hizmetler sektöründe verimlilikle ilgili şunları söylemektedir. "Sanayide, imalâta ve taşımacılıkta verimliliğin baş döndürücü bir şekilde artmasının ancak rasyonel çalışmakla sağlanacağını açıklamakta ve hizmet işletmelerinde verimliliği artırmak ve rasyonel çalışmak için yöneticilere sorulması gereken temel sorular vardır" demektedir ⁽³⁷⁾. Bunlar:

- a. Görev nedir?
- b. Neyi başarmak istiyoruz?
- c. Niye öyle yapıyoruz? şeklindedir.

Hizmetler sektöründe prodüktivitenin sağlayacağı en kolay ve belki de en büyük artış, görevin tanımlanmasından, özellikle de yapılması gerekmeyenlerin tasfiye edilmesi şeklinde olacaktır. Yukarıdaki açıklamada ilk iki soru çıktılarına ilişkin etkililik kavramını, son soruda girdilere ilişkin etkenlik kavramını çağrıştırmaktadır.

İktisadi büyümenin ve refah artışının anahtarının verimlilik olduğu artık bir gerçektir. Bu verimlilik artışından insanlar farklı biçimlerde yararlanmaktadır. Verimliliği elde etmiş bir refah toplumunda, işgücüne ne kadar refah payı düşer? Bu konuya açıklık getirmek için ücret-verimlilik ve istihdam-verimlilik ilişkilerine değinmek yerinde olacaktır.

133.1 Verimlilik-Ücret ilişkisi

Verimlilik ve ücret ilişkisi, birbirine sıkı sıkıya bağlı iki değişkendir. Ücret, işgücünün tek gelir kaynağı emeğin karşılığıdır. Ücretlerin verimlilik üzerine olumlu etki yapabilmesi için, işletmeler doyurucu ölçüde bir ücret politikası izlemelidirler. Bunun için;

- a. İş değerlendirme analizleriyle, özendirici ücret sistemi politikası ve iş değerlendirme yöntemleri, personelin niteliği ve kendini geliştirmesi konularına önem vermelidirler. Özendirici ücret sistemleri, işgücünün yaptığı işin önemini belirtmesi için kâra dayalı, liyakat politikalarıdır. Özendirici ücret sistemleri verimliliğin artmasında maliyetlerin düşmesinde, işgücü mo-

(37) Peter F. DRUCKER, "Bilgi ve Hizmet Alanlarındaki Üretkenlik" (Çev. Sami ERDEN) İktisat ve İş dünyası Bülteni, Yıl. 1. sayı : 3 (Mayıs-Haziran 1992) s. 19.

ralinin yükselmesinde ve üretimin kontrolünü kolaylaştırmada ücret artırımının olumlu etkileri olmaktadır.

b. Ücret tespit politikasında, devletin tespit ettiği asgari ücret sınırdır. Bu ücret sınırın üstünde tutularak güven verici olmalıdır.

c. Ücret farklılıkları, işçiyi tatmin edecek ve verimliliği etkileyecek biçimde olmalıdır. İşçi aldığı ücretten psikolojik tatmin duymalı, eşit işe eşit ücret ödenmeli, ücret farklılıkları açıkça belirtilmeli ve işçi ücretleri enflasyona karşı korunmalıdır.

ç. İşçi, işveren ve sendika işbirliği verimliliğin artırılması için zorunludur. Ücret ve çalışma şartları işçi ve işverenler arasındaki kültürel ve sosyal ilişkiler, toplu iş sözleşmeleriyle düzenlenmelidir ⁽³⁸⁾.

133.2 Verimlilik-İstihdam İlişkisi

Verimlilik ve istihdam ilişkisi kapsamında, işgörenler için iki önemli husus vardır. Bunlardan biri istihdamı belirlemek, diğeri ise istihdamın güvenliği konusudur.

Ekonomide, istihdamı belirlemek için; verimlilik ölçümünde kullanılan endekslerden faydalanılır. Bu endeksler, ücret sistemi tesbiti, ücret politikası izlenmesi ve iş talebini belirlemek yanında, sektörlerde bir veya beş yıllık dönemlerdeki iş hacminin, hangi oranlarda artma eğilimi göstereceğini ortaya koyarak, sektörde istihdamın nasıl bir seyir izleyeceği hakkında bilgi verirler ⁽³⁹⁾.

Bu seyir içinde istihdamı etkileyen faktörler şunlardır:

- a. Nüfus hareketleri,
- b. Talep esnekliği,
- c. Mal ve hizmet üretimindeki bilimsel ve teknolojik değişmeler,
- ç. Ekonomideki konjonktür dalgalanmaları, verimlilik ve istihdam ilişkilerini etkilemektedir.

Ayrıca bu dalgalanmaların etkilerini, rahat ve bunalımlı dönemler olarak ayırmamız gerekir. Çünkü her iki dönemin etkileri birbirinden çok farklıdır. Yine, bu dalgalanmalar iktisadi hayatta, marjinal işçi verimliliğini, o da emeğe karşı olan verimliliği etkiler. Bunalımlı dönemlerde, "işten çıkarmalara sıkça rastlanır. Özellikle 1970'li yıllarda dünya enflasyonu içinde görü-

(38) Üzeyme DOĞAN, a.g.e., s. 52.

(39) İsmail BİRCAN, a.g.e. s. 107.

len işsizlik döneminde otomasyonun verimliliği artırarak işsizliğe sebep olduğu görülmüştür" (40). Ayrıca robot ve bilgisayar kullanımı da, verimliliği artırarak işsizlik yaratmıştır.

Bu dönemlerde, yukarıda anlatılan sorunlarla, kamu harcamaları ve sosyal transferler, milli gelirin özel ve kamu kesimindeki paylaşımını temelden bozmuş ve işsizliğe sürüklemiştir. Aynı dönemde; "emek, saat başına verimlilik artışı hangi ülke ve endüstri dalında yüksek olmuşsa, o ülke ya da sektörde işsizlik olmamıştır" (41). Çünkü emek-saat başına elde edilen ürün satışı fiyatları düşürerek mallara olan talebi artırmıştır. Bu yüzden enflasyon içinde, işsizlik olmamıştır (42). Verimlilik ve istihdam ilişkisi açısından diğer önemli konu ise, istihdamın güvenliğidir. Çünkü, işletmeler insan kaynaklarının kapasitesini azami ölçüde kullanırlarken, istihdamın güvenliğini gözardı edemezler. Verimlilik geliştirme programları uygulanırken işgücü maliyetlerini aşağı çekmek için bazı işçilerin işten çıkarılması gerekebilir. Japonlar "hayat boyu istihdam" ilkesini uygularken, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Topluluğu Ülkelerinde işgörenler (beyaz ve mavi yakalılar), işten çıkarılmaktadır. İstihdamın güvenliğini desteklemek açısından işletmeler, aşağıdaki uygulamalara başvurabilirler (43).

1. İnsan gücü planlaması,
2. Yeniden eğitim ve başka görevlere atama (yeniden işlendirme),
3. Mevcut işin, mevcut işçiler arasında, çalışma saatlerini azaltarak paylaşımı,
4. İşgücü talebinin arızî çıkışlarında; geçici işçi çalıştırma, alt müteahhitlik vb. gibi önlemlere müracaat edilmesi.
5. Erken emekliliğin teşvik edilmesi gibi (44)

Örneğin, Amerika'da IBM; Bilgi İşlem Sektörü yukarıdaki birinci ve dördüncü maddeleri; FORD ise ikinci maddeyi uygulamaktadır. Diğer yandan globalleşen (küreleşen) iktisadi hayatın özellikleri karşısında ülkemizde gerekli uyumu sağlamada, milli çıkarlar gözardı edilmeden, planlama ve uy-

(40) Levent ŞİMŞEK, "İleri Teknolojinin İşgücüne ve İstihdam Sorunlarına Etkileri" *Teknolojik Gelişmeler Karşısında İşgücünün Eğitim, Uyum ve İstihdam Sorunları Sempozyumu*, MPM yay. 362, Ank. 1988 s. 34.

(41) DPT, Emek Yoğun Prodükatif Kamu ve İstihdam Projeleri, ILO Etüdü c. 1. Ank. 1982.

(42) Ali ÖZGÜVEN, *İktisadi Büyüme, İktisadi Kalkınma, Sosyal Kalkınma ve Japon Kalkınması*, İst. 1991, Filiz Kitabevi, s. 90.

(43) John G. BELCHER, *Productivity Plus*, Houston. Gulf Publishing Company 1987, s. 30-31.

(44) Mete TÖRÜNER, "Türkiye'de İşsizlik Sorunu" *Denetim*, (Devlet Denetim Elemanları Derneği) Yıl, 6, Sayı 65, Mayıs 1991.

gulama etkenliklerine başlanmalıdır. Bu konuda başta Devlet Planlama Teşkilatı, Çalışma Bakanlığı, İş ve İşçi Bulma Kurumu, örgütlenebilecek özel kesim kuruluşlarıdır. Ayrıca iş ve işçi bulma büroları ve daha bir yığın planlama ve uygulama organlarına iş düşmektedir. İşletmeler bu gelişmeye göre kabuk değiştirmeye 1980'li yıllarda, yabancı şirketlerle olan ortaklıkların yoğunlaşmasıyla başlamışlardır.

Bu gelişmeler için alınacak önlemlerin en önemlileri çalıştırma (employment) ve güvenceyle çalıştırma (employability), davranış ve düşüncesine geçmektir. Güvenceyle çalıştırabilmeye geçiş sürecinde, kamu ve özel kesim tarafından insana yapılan yatırım etkenliklerini kapsar. Bu etkenliklere varmak için, sürekli eğitim, güncel bilgiler yanında yaratıcı, yenilikçi insanlar haline getirme çabası mutlaka harcanmalı ve pasif işgücü politikaları yerini, aktif işgücü politikalarına bırakmalıdır. İşgücü hareketliliğinin daha da artacağı beklentisi ışığında insan kaynakları global standartlara göre yerleştirilmelidir. Ayrıca bu konu tüm planlama ve uygulama etkinliklerine ilişkin politikaların odak noktası olmalıdır. Böylece verimliliğin önemi, ister ülkelerarası, ister ülke çapında olsun; kişinin daha iyi imkânlarda yaşamasını sağlamak amacıyla, gerekli çıktılarına sahip olma çabalarıdır.

Bilim adamlarınca verimliliği artırmak için araştırmalar yapılmış, yaklaşımlar, yöntemler ve teoriler geliştirilmiştir.

Genellikle yukarıda anlatmaya çalıştığımız konular, verimlilik yönetim anlayışı içinde, çalışmamızda bahsedilecektir.

2. VERİMLİLİK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÖSTERGELER VE EKONOMİK İLİŞKİLERİ

2.1 Verimlilik Yönetimi

Verimlilik tanımındaki miktar ve kaliteyi en iyi bir şekilde elde edebilmek için verimlilik yönetimini bilmek gerekir.

Yönetim: Bir işi yapan kişinin, grubun, işletme ve teşebbüsün yaptığı işin amacına ve hedefine yönelik, ne kadarını gerçekleştirdiğinin veya neyi sağlayabildiğinin, miktar (nicel) ve kalite (nitel) olarak anlatımıdır ⁽⁴⁵⁾.

(45) Nihat YÜKSEL, "Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Verimliliğin Yeri ve Önemi, Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri", Ank. MPM yay. no. 376 Ank., 1988, panel s. 128.

Verimlilik Yönetimi

Verimlilik yönetimi; endüstrilerde ve açık bir sistem içinde, girdi faktörlerini kullanarak yönetim sürecini geliştirmektir. Bu süreçte yer alan unsurlar;

Örgüt, Hedefler, Varlıklar (aktifler), Çalışanların katılımı, Ödüllendirme, Verimlilik kazançlarının paylaşımı, Haberleşme, Verimlilik denetimi (ölçme ve değerlendirme)dir.

Verimlilik yönetimi açık sistem içerisinde varlığını sürdürebildiği için, birçok değişkenleri vardır. Aynı zamanda da dış çevre faktörlerinden etkilenir.

Verimlilik Yönetimini Oluşturan Değişkenler

a. Verimliliğin etkenliği: İşletmeler hedefleri olan çıktıya ulaşmak için, girdi faktörlerinin kullanımında meydana gelen cari değer, bu konuda daha önce saptanmış standart değere oranıdır denilebilir veya girdi faktörlerinin, etken ve yararlı faaliyetlerde kullanılma derecesine ilişkin bir gösterge aracıdır.

b. Verimliliğin etkinliği: İşletmelerde, amaçlanan hedeflere ulaşma veya hedeflenen çıktıya, miktar ve kalite yönünden ulaşma derecesidir.

c. Verimlilik denetimi: Performans, açık sistem içinde ve süreç halinde olan bir gösterge şekliydi. Bu sürecin; girdi faktörleri (tedarik süreçleri), girdileri-çıkıtlara dönüştürme süreci ve çıktı faktörleri (pazar unsuru) süreci vardır. Bununla birlikte amaç olan hedefe ulaşmadaki zorlukları araştırır.

Ayrıca ayarlama ve yeniden düzenlemelerin yapılabilmesi için, geribeslenme diye adlandırılan bir süreci de vardır. Performans denetimini geribeslenme süreci içinde de yapar ve performans, yönetim sisteminin bir alt sürecidir.

ç. Verimliliğin standart ve hedefi : Verimliliğin standart ve hedefi, performans denetimi sürecinin iki temel unsuru olan planlama ve amaç hedeflerinin konulmasıdır. Bu bağlamda performans için amaç belirlenirken bazı standart hedeflerden faydalanılır.

(46) Abdullah CAN, "Çalışma hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi" I. Verimlilik Kongresi, Ank. 1992, MPM yay. No. 454, s. 93.

- Tarihi standartlar, işletmenin geçmiş yıllarına ait, uygulamalarına ilişkin verilerle saptanır.

- Sanayi standartlar, sanayi ile ilgili veriler esas alınarak yapılır.

- Hedef standartlar, işletmenin cari bütçesindeki veriler esas alınarak yapılır.

Performans denetiminde standartlar, çıktı açısından oldukça önemlidir. Çıktı için standartların konusu; kalite, maliyet ve zaman terimlerinden faydalanarak saptanmaktadır. Ancak, daha titiz bir denetimde cari performans çıktılarının ölçülmesinin güç olduğu zamanlarda, girdi standartları da saptanır. Performansın hedefi kısaca; cari dönemde bahsedilen standartlar dikkate alınarak, mevcut imkânlarla çeşitli etkinlikler (işler) seti başarma düzeyi olarak ifade edilebilir.

d. Verimlilik açığı: İşletmenin amaç edindiği verimlilik yönetim hedefi ile gerçekleşen (cari) verimlilik düzeyi arasındaki farktır. Girdi ya da çıktı standartları şeklinde ifade edildiği gibi bunları içeren terimlerle de verimlilik açığı anlatılabilir ⁽⁴⁷⁾.

21.1 Verimlilik Yönetimi ile İlgili Göstergeler

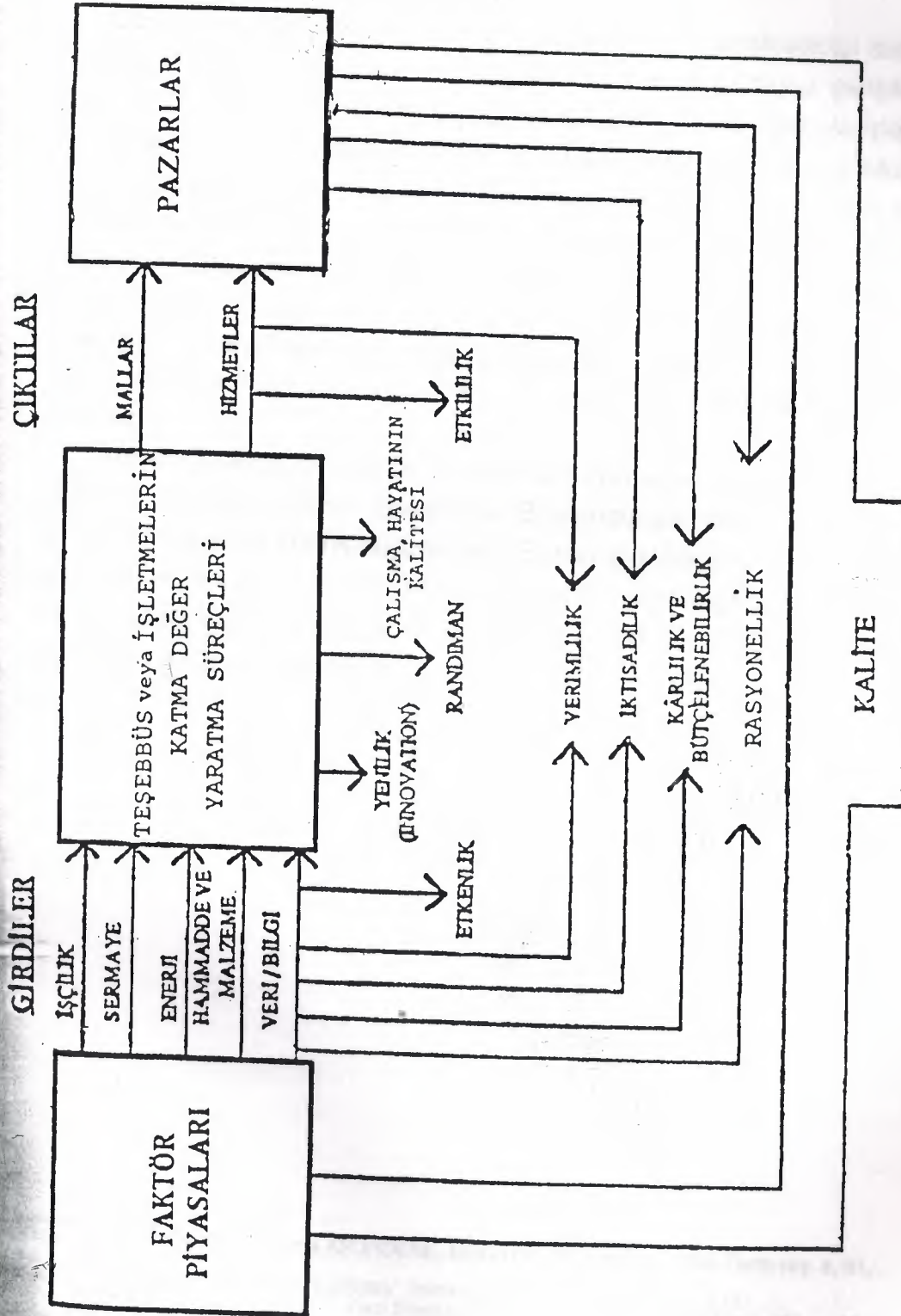
İyi bir verimlilik yönetimi, verimlilik göstergelerini en akılcı bir biçimde kullanan yönetimdir. Bu göstergelerden amaç ölçüsünde faydalandığı takdirde, işletmelerde verimlilikten söz edilebilir (**Şekil 3**) Şekil 3'de görülen verimlilik yönetimi sürecini açıklamaya çalışalım.

1. Rantabilite

Belli bir dönemde elde edilen kârın, o dönemde kullanılan sermayeye oranı olmakla birlikte, kısa zaman süresi içinde de çıktı-sonuçta ölçü olarak kullanılabilir. Rantabilite, genellikle fiziksel birim olarak ölçülen çıktılar için sözkonusudur ⁽⁴⁸⁾. Rantabilite oranının belirlenmesi için kâr veya sermaye oranlarının değişik olması gerekir. Örneğin kârın sabit tutularak, sermayenin azaltılması veya sermayenin sabit tutularak kârın artırılması gibi.

(47) Melih BAŞ ve Ayhan AYTAZ, a.g.e. s. 13.

(48) Rantabilite ilişkileri, İstanbul 1973 Reklam yayınları, No. 34, s. 34-35.



Şekil 3: İşletmelerde Verimlilik Yönetimi ve Göstergeleri

Kaynak: Melih BAŞ ve Ayhan AYTAR, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, 1991, s. 17.

2. Çalışma Hayatının Kalitesi (ÇHK)

Günümüz işletmelerinde, işçi-işveren ilişkilerinin demokratikliği sözkonusudur ⁽⁴⁹⁾. Artık işverenlerde, insangücü kiralamakla kalmayıp, çalışanların yönetim, ve mülkiyete ortak olduğu ve katılımcı yönetim tarzıyla işleyen işletmeler görüşü benimsenmektedir. Bu durum, ABD'de, General Motors firmasındaki işçi-işveren ilişkileri ve sendikalar arasındaki tartışmalar neticesinde gelişmiştir. Bu tartışma sonucunda getirilen yeniliklerle çalışma hayatının kalitesi, teknolojik gelişmeye paralel olarak, sürekli belirlilik kazanan ve gelişen bir olgu halini almıştır. Çalışma hayatının kalitesini yükseltmek için ⁽⁵⁰⁾: *Yeterli ücret, iş güvenliği-işçi sağlığı, eğitim, sendikalaşma, liderlik, ödüllendirme, sosyal etkinlikler ve gerekli izin gibi imkânlar sağlanmalıdır.*

Yukarıda saydığımız unsurlar çalışma hayatını etkileyen Uluslararası Çalışma Teşkilatı, ILO'nun normlarıdır. Bu normlardan biri veya birkaçı işgücünü etkileyerek verimi düşürecektir. Bunun için, faktörler dizisi işletmelerde yapılması gerekli önemli faaliyetlerdir ⁽⁵¹⁾. Ayrıca çalışma hayatının kaliteli olabilmesi ve bu kalitenin devamı için, üretim ve tüketim faktörlerinin de kaliteli olması gerekecektir.

(49) John NAISBITT ve Patricia ABURDENE, *MEGATREND 2000* İst., 1990, Form yay. s. 81, 277.

(50) Tansu ÇİLLER, "Kalite ve Verimlilik", *MPM Özel Sayı*, Ankara 1990, s. 111.

(51) John Kenneth GALLBRAITH, *Yeni Endüstri Devleti*, Ankara 1971, DPT yay. 161, s. 67.

3. Kalite

1990'lı yıllarda, evrensel olarak bütün toplumlarda, kalitenin verimliliği artırmadaki önemi anlaşılmıştır. Uzak Doğunun yüksek performansının tüm dünyaya yayılması, öte yandan Doğu Bloku ülkelerinin serbest piyasa ekonomisine geçişi, rekabet gücünün ve rekabet kavramının önem kazanmasının temel sebebi, kaliteli mal ve hizmet üretimidir. "Uluslararası ve ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörlerin temelinde kalite ve verimlilik yatar" ⁽⁵²⁾. Yakın zamana kadar bu iki kavramın birbirlerine ters düştüğü ve farklı şeyler olduğu düşünülürdü. Günümüzde, "kalite yükseltilir ama alıcı bedelini öder mi" ⁽⁵³⁾ düşüncesi vardır. Kaliteyi yükseltmenin ürünün maliyetini de artıracığından söz edilir. Tabii ki, durumun tam tersi olduğunu ve kalitesiz ürünün maliyetinin düşük değil, yüksek olduğunu zamanımız araştırmacıları ispat etmişlerdir. Bu durumda masrafların bir kısmı belli bir ürettiği mi gerçekleştirirken, diğer bir kısmı ise israf edilecektir. Eğer işletme kaliteye önem verecek olursa, kusurlu üretim olmayacağından kalite yükselecek, giderler düşecektir. Kısacası kalite yükselirken maliyet düşecektir. Buna göre kalite, "belirli bir ürünün, belirlenmiş tüketici istek ve arzularını karşılama derecesidir" ⁽⁵⁴⁾ denebilir. Ayrıca kalitenin devamlılığını sağlamak, kalite kontrolünün konusudur. Verimliliği elde etmek için önem arz etmektedir.

4. Kalite Kontrolü

İşletme yönetiminin yerine getirmek zorunda olduğu görevlerinden biri de kalite kontrolüdür. "Pazar araştırmasından ürün dizaynına, üretim aşamasından sürüme kadar tüm işletme faaliyetlerini ilgilendirir" ⁽⁵⁵⁾.

Kalite kontrolü kavramı, yukarıda bahsedildiği gibi çeşitli işlevleri içermektedir. En önemlisi üretilen malların istenilen nitelikte olup olmadığını tespit etmek için yapılan muayenedir. Kalite alışılmış anlamı ile en iyi ifade etmez, geniş anlamda amaca uygunluk derecesi şeklinde tanımlanır ki, bu da malı kullanacak olan kişinin ihtiyaç ve ödeme imkânlarına göre belirlenebilmektedir. Bu açıklamalardan kalite kontrolünün sadece fabrikada

(52) Üzeyme DOĞAN, a.g.e., s. 28.

(53) Tansu ÇİLLER, a.g.e., s. 111.

(54) İbrahim KAVRAKOĞLU, "Türk İmalat Sanayiinde Verimlilik, Etkinlik Artışı ve İktisat Politikası" **MPM Özel sayı**, Ankara 1990, s. 119.

(55) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "İşletmelerde Kalite Denetiminin Verimlilik Arttırmadaki Rolü", **Standart**, C. XVIII, sayı, 17, s. 42-48.

yapılan muayeneden ibaret olmadığı anlaşılmaktadır. "Kalite kontrolü tüketici ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan, mühendislik ve üretim özelliklerinden oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir" (56).

5. Yenilik (Innovation)

Yenilik, verimlilikte performansı oluşturan faktörlerden bir diğeridir. Yenilik, verimliliğin istikrarı ve gelişmesi için şarttır. Drucker "Girişimcilerin, kadın veya erkek olsun yenilik yapan kimseler olduğunu vurgulamaktadır. Yenilikler işletmelerde çok çeşitlidir. Üründe yenilik, üretim sürecinde yenilik, kullanıcılarda ve pazarda yenilik gibi" (57). Rus iktisatçı, Nikolai Kondratiev tarafından ileri sürülen, daha sonra 1930'lu yıllarda Alman İktisatçı Joseph Schumpeter'in kabullendiği bir görüşe göre, bilimsel ve teknolojik gelişmeler yaklaşık ellişer yıllık aralıklarla, bilgi çağının sağladığı inanılması güç bir hızla, daha kısalan devrimler halinde oluşacağını haber vermektedir (58).

Bu yüzyılın son on yılında bile şu anda kazanılmış olan bilgi beceri ve davranışların getirdiği yeniliklerin kısa süreler içinde geçersiz kalabileceği bir gerçektir. Bu davranış şekli tekniğe bağlı yenilikçi anlam ile, akli (rasyonel) hesaplamanın karışımından oluşur. İnsanlar hangi amaca yönelmiş olurlarsa olsunlar, her konuda eğitimle sağlanan etkinliğin, bundan sonraki stratejisi bilgi, beceri ile bu davranışların, bilim ve teknolojiye hızlı değişim uyum sağlama potansiyeli olacaktır.

Ancak bu potansiyel içinde, yenilikçi ve dinamik bir toplum yaratarak verimliliği sağlayabiliriz (59).

6. İktisadilik

Performans göstergeleri içinde olan iktisadilik faktörü, kaynak çıktıları'nın sonucu olan satış hasılatı ile, bu satış hasılatının oluşmasına yardım eden mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişki veya orandır denebilir. Bu oran genel olarak şu formülle gösterilir:

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Maliyetler}} \text{ veya } = 1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Maliyetler}}$$

- (56) Serdar TAN, N. PEŞKİRCİOĞLU, "Kalitesizliğin maliyeti", MPM yay. No. 316. Ankara 1985, s. 10.
 (57) Birol BUMİN, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Ankara 1990, G.U. İİBF yay. s. 139.
 (58) Peter F. DRUCKER, a.g.e., s. 67-68.
 (59) M. BAŞ ve A. AYTAZ, a.g.e., s. 25.

İktisadilik para birimiyle ifade edilen değerleri kapsamaktadır. Maliyetler olarak, net satış hasılatının alınması kabul görmüşse de net ve kesin değildir. Tartışmalı olmakla birlikte, payda da toplam maliyetin esas alınması, toplam faktör verimliliği açısından daha anlamlı gözükmemektedir. Net satış hasılatının mal ve hizmet satışları maliyetiyle oranlanmasına, toplam faktör verimliliği, veya gayri safi etkenlik denir. Ancak teşebbüsün satış hasılatının oluşmasında etkili olan pazarlama işlevini, genel yönetimin bir girdi olarak gözardı etmemesi gerekmektedir. Net satış hasılatı, işletmeler yönünden bir nevi iktisadilik göstergesi olarak kabul edilebilir. İktisadiliğin verimlilik kavramından farkı, verimliliğin daha çok fiziksel, fiziksel olmazsa, standart fiyatlarla parasal yönden hesaplanması istenirken, iktisadiliğin cari fiyatlarla hesaplanmasının istenmesidir. Yani iktisadilik bir oran veya kârlılık olarak adlandırılmaktadır.

İktisadiliğin daima 1'den büyük olması istenir. Bu oranın 1'e eşit olması, satış hasılatıyla maliyetlerin eşit olduğu başabaş noktasını ifade etmektedir ⁽⁶⁰⁾.

7. Kontrol Fonksiyonu ve Bütçe Sistemi

İşletmelerde, yönetim fonksiyonlarının hemen hepsi yüksek performans elde edebilmek için bütçe sistemiyle direkt ve önemli ilişkiler içerisinde bulunmak zorundadırlar. Ancak o zaman, bütçe sistemi aracılığıyla işletmenin performansını görebilirler. Özellikle kontrol fonksiyonuyla bütçe sistemi arasındaki bağlantı önemlidir. Ancak bu bütçe sisteminden faydalanan kesin ve doğru sonuca varılabilir ⁽⁶¹⁾.

İşletmelerde, önemli olan karar aşamasındaki kontroldür. Bu kontrol aşamasında işletme performansını sağlayacaktır. "Kontrol karar vermede önemli olduğu kadar, uygulamada da önemlidir. Kontrole ilişkin ölçü birimlerinin doğruluğunu kanıtlamak için standart birimlere ihtiyaç vardır" ⁽⁶²⁾.

Kontrol fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin gerçek sonuçlarının planlanmış sonuçlara uyumunu sağlamak için yöneticilere yardımcı olan koordine

(60) Raymond ARON, *The Industrial Society*, New York 1967, Praeger yay. (Çev. E. GÜRSOY) Sanayii Toplumu, Dergah yay. 56 İst., s. 232.

- J. NAISBITT ve P. ABURDENE, a.g.e., s. 210.

(61) Tamer MÜFTÜOĞLU, "İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyonda Başarı Şartları", *Vergi Dünyası*, No. 69, Sayı 3-10, s. 320.

(62) Üzeyme DOĞAN, a.g.e. s. 29.

edilmiş işlemler serisidir ⁽⁶³⁾. İşgücünün en az zamanda, göstergeler aracılığıyla istenilen çıktıyı alması ve kontrol etmesi lazımdır. Kontrol sayısı, işlemin basitleştirilmesi amacıyla asgari düzeyde tutulmalıdır. Kontrol alanları birbirinden uzak olmamalı, hemen erişebilir olanlar ön plana alınmalıdır. Ayrıca kontrol ve göstergeleri arasında ilişkiler açık olmadıkça doğru sonuca ulaşmak güçleşir. İşletmelerde kontrol sisteminin etken olması ve etkililiği elde etmesi önemlidir. Etken bir kontrol sistemi:

- a. *Önceden saptanmış olan hedeflerin hangi ölçüde gerçekleşmiş olduğunu gösterir.*
- b. *Personele verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını belirler.*
- c. *Ekonomide, piyasada, rekabette ve diğer şartlarda oluşan değişikliklerden doğan etkilerin saptanması mümkün olur.*
- ç. *Sorunların önceden belirlenmesini ve daha büyük boyutlara ulaşmadan çözülmesini sağlar.*
- d. *Sorunların nerede olduğunu ve ne olduğunu saptar.*
- e. *Kontrol sayesinde sapmalar ve hatalar belirlenir, hataların düzeltilmesine yardımcı olur.*

Ayrıca kontrol sistemi: İşletmelerde gelir ile maliyet arasındaki marjın büyümesine ve kârlılık oranının artmasına imkân veren bir fonksiyondur.

Özellikle, maliyet fiyatını oluşturan zaman, materyal, işgücü gibi değişkenlerde israfı önler. Mümkün olan tasarrufu sağlamaya çalışan ve işletme faaliyetlerinden yeterli rantabilitenin gerçekleşmesine katkıda bulunan bir fonksiyondur.

8. Karlılık

Her işletmenin temel hedefi, kârı maksimize etmektedir. Kâr, "esasta işletme gelirleri ile giderleri arasındaki pozitif farktan doğar. Şu halde gelirleri artırıp giderleri azaltan her faktör kârın çoğalmasına katkıda bulunur" ⁽⁶⁴⁾. Girişimci yönünden kâr, risk ve belirsizlikleri kârşılama payı olarak görülür. Ticari hayatta kâr, dönem başıyla dönem sonundaki öz sermaye ara-

(63) Yüksel KOÇ YALKIN, *Sanayi İşletmelerinde Standart Maliyetler*, Ank. 1974, SBF yay. s. 4
- H. OLALI ve M. KORZAY *Ötel İşletmeciliği*, İstanbul 1989, İ.İ.E. yay. No. 109, s. 7.

- Melih BAŞ ve Ayhan AYTAZ, a.g.e., s. 50.

(64) Bedri GÜRSOY, a.g.e., s. 108.

sındaki pozitif farktır. Karlılık, genel ve klasik anlamdaki tanımıyla, belli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.

Öz sermayede kâr, kârın öz sermaye toplamına bölünmesiyle bulunan orandır. Bu oran, mali kârlılık, özsermaye kârlılığı, sürümde kâr, iş hacminin kârlılığı oranı diye de adlandırılır. Bu kârlılık oranı, 1 TL'lik satıştan ne kadarlık kâr sağlandığını göstermektedir.

9. Akılcılık (Rasyonellik)

Akılcılık üretmekle ilgili bir kavramdır. Buna, rasyonellik de denilebilir. Teşebbüsün tedarikten pazarlamaya kadar olan bütün bölümleri için uygulanabilecek felsefi bir yaklaşım şeklinde görebiliriz ⁽⁶⁵⁾. Çakıcı'ya göre akılcılık "belirli bir üretim miktarını asgari maliyetlerle üretmek veya verilmiş belirli üretim miktarını azami satış hasılatını elde edecek biçimde satmaya çaba harcamaktadır" ⁽⁶⁶⁾.

10. Etkenlik

Yapılan her işte verimli sonuç elde etmeye yarayan yöntemlerin tümüne etkenlik denir. Etkenlik, bir kabiliyetten bir tutum tarzından, olumlu netice almayı amaçlayan bilinçli davranış ve çabaları ifade etmektedir. Etkenliğin yokluğu verimliliği tehlikeye düşürür. Etkenlik bilinçli bir arayıştır. Etkenliği sağlayan kişiler, işlerin daha iyi nasıl sürdürüleceğini devamlı olarak araştırırlar.

Etkenlik; fikri kapsamı olan, entelektüel bir çaba, ona dayalı bir tutumdur. Etkenlik konusunda insan aktif; diğer üretim unsurları (doğa, hammadde, teknoloji, enerji, zaman, emek ve bilgi) pasif durumdadır. Pasif unsurlar insan faktörünün kullanılmasıyla etkin ve üretken olabilir ⁽⁶⁷⁾. Etkenlik kavramı olarak etkililik veya verimlilik sözcüğünden daha geniş kapsamlıdır. Etkenliğin artırılması, işletmelerin çıkarlarının ekonomik, teknolojik sosyal ve diğer mümkün olan yollardan en yüksek düzeye ulaştırılması kendisi kadar etkililik ve verimliliği de artırır.

(65) Serdar KÜÇÜKBERKSUN, *İşletmelerde Produktivite Denetimi*, İstanbul 1983, Sönmez End. Holding yay. No. 1, s. 17.

(66) Latif ÇAKICI, *Sanayi İşletmelerinde Rantabilite*, Ankara 1981, SBF yay. s. 29-30.

(67) Bedri GURSOY, *Produktivite ve Etkenlik*, Ankara 1985, MPM yay., s. 42.

11. Verimlilik (Etkililik)

"Etkililik ve etkenlik birbirleriyle karıştırılan ve anlaşılma da güçlük çekilen terimlerdir. Etkenlik, mevcut kaynakların kullanımıyla hammadde ve araçlarla ilgili faaliyetler dizisidir. Buna rağmen etkililik, bir sonuç bildiren, daha çok amaç çıktılarla ilgili bir kavramdır. Yani, istenilen sonucu oluşturma gücüdür" (72).

Bir işletme etken olmakla birlikte etkili olmayabilir, ya da etkili olmakla birlikte etken olmayabilir. "Etkililiği analiz ederken ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerle yararlı çıktılar üretilip üretilmediği gibi sorulara cevap bulunmalıdır" (73). İşletmeler etkililiğe ulaşmak için, erişilmez gibi görülen hedef derecelerini belirlemeli ve onlara ulaşmak için etkenlikler yaratmalıdır (Şekil 4).

Şekil 2'de görüldüğü gibi, hedef ve hedef eşiklerine dikkat edecek olursak; birinci derecede hedeflerde, nasıl daha iyi olabiliriz soruları yanında, ne yapılmasının gerekliliği de ortaya çıkmakta ve yapılması gerekli işlemler serisinde şu tavsiyelerin yer aldığı görülmektedir. Tüm kapasite ve yetenekler geliştirilip artırılmalı ve bu artışın sağladığı avantajlar iyi kullanılmalı, kullanılmazsa verimliliğin aşağı çekilerek 1'in altında olacağı bilinmelidir.

İkinci derecede hedefte, başka ne yapılabilir sorusu yer almaktadır. Eğer planlanan çıktı 250, gerçekleşen çıktı 150 ise:

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}} = \frac{150}{250} = \% 60 \text{ olur.}$$

Etkililik, hangi etkenlikte kaynakların tüketildiğini kıyaslayarak, hangi çıktıları üretebileceğinin bir ölçüsüdür. Schermerhorn'un kaynak kullanımı ızgarasına göre, "İşletmeler bu ızgaranın neresinde olursa olsun ders alacağı iki önemli nokta vardır.

Birincisi, etkenliğin cari düzeyi değerlendirip, etkililik hedefleri saptanmalıdır. Çünkü işletmelerdeki verimlilik gelişmeleri etkileşim içindedir.

İkincisi, işletmenin herhangi bir yerindeki değişiklik, örgütün tüm kısımlarını etkiler" (74).

(72) Emin İŞİKLİ ve Ayşen OLGUN, "Türkiye'de Tarımsal Yayın Çalışmalarında Verimlilik ve Etkinlik", 1. Verimlilik Kongresi Bildirileri, Ankara 1991 MPM yay. No. 454, s. 358.

(73) Recep KÖK, Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik, Erzurum 1992 Basılmamış Doktora Tezi, s. 46.

(74) J.R. SHERMERHORN, a.g.e. s. 19.

ETKENLİK

KÖTÜ

İYİ

Yüksek ↑	Etkili ve etken Hedeflere ulaşıyor Kaynaklar iyi kullanılıyor Yüksek Performans	Etkili fakat etken değil Bazı kaynaklar boşa gidiyor
Hedef Eşiği ↑		
Düşük ↓	Etken fakat etkili değil Hedeflere ulaşılmıyor Kaynak kullanımı iyi	Ne etkili, ne etken Hedefler Başarılıyor Bazı kaynaklar boşa gidiyor

ETKİLİLİK

Şekil 4: Verimlilik ve Kaynak Kullanım İzgarası
 Kaynak : John R. SCHERMERHORN, Management for the Productivity, New York, 1984, John Wiley and Sons Inc. s. 19.
 Alan LAWLOR, Productivity Improvement Manuel, Aldershot, U.K. Gower Pup Lmt., 1985, s. 37.

21.2 Verimlilik Yönetimi ve Ekonomik İlişkileri

Verimlilik yönetimi sadece göstergeleriyle ilişkilerini yönetmez ayrıca ekonomik ilişkileri de verimli olmaya yönelterek ekonominin üretken olmasını sağlayan bir araç niteliğindedir.

Verimlilik (Etkililik), Rantabilite ve İktisadilik Kavramları Arasındaki İlişki

1. Verimlilik ve Rantabilite

Verimlilikle ilgili kavramlardan bahsedilirken, iktisadilik ve rantabilite kavramlarından da bahsedilmiştir. Ancak, bu iki faktörün diğer kavramlardan farklılığı vardır. Ekonomide karşılaştırma imkânı sağlayarak tercih sonuçları yaratmalarında ve bu sonuçları sayısal olarak ortaya koymalarında kendini gösterir. Sayısal sonuçlar, işletmelerde izlenecek politakaya yön vermek bakımından son derece değerli verileri oluştururlar. Çünkü işletme yöneticileri bu verilerden yararlanarak yeni bir çalışma alanı tercih eder. Üretimi değiştirebilir, yeni yöntemler getirebilir, düzenleme ve düzeltme gibi konularda kararlar alabilirler. Bu nedenle işletmelerde verimlilik, iktisadilik ve rantabilite, geçmiş faaliyet dönemleri denetimi için önemli olduğu kadar, geleceğe yönelik kararların alınmasında da önemli rol oynayan faktörlerdir (75). Bu faktörlerin hangisinin işletmeler için daha çok gerekli olduğu, hala bir tartışma konusudur. Bunların birbirlerine bağlılığı ve aralarındaki sebep-sonuç ilişkileri önemlidir.

Çünkü "rantabilite, sermayenin kârlılığını ifade eden bir ölçüttür" (76). Şu da bilinmelidir ki, işletmeler çalışmalarını verimli ve ekonomik olmadan da sürdürebilirler. Örneğin; işletmelerin enflasyonist hareketlerden faydalanarak, başarılı spekülâtif hareketlerle tekeli imkânları olan işletmelerin, yüksek rantabilite sağladıkları görülmüştür. Diğer yönden verimliliği elde etmiş bir işletme, ağır borç faizleri nedeniyle yeterli olmayabilir. İşletmelerde başarının kâr ile ölçüldüğü, düzenli ve yeterli bir kârın ise tesadüflere değil, üretim faktörlerinin rasyonel bir şekilde kullanılmasına bağlı olduğu dikkate alınmalıdır. Özetle, kârın tesadüfle değil, üretim faktörlerinin rasyo-

(75) Melih BAŞ, Ayhan AYTAZ, a.g.ş., s. 32.

(76) Sabri F. ÜLGENER, Milli Gelir İstihdam ve Büyüme, İst. Filiz kitabevi, 1986, s. 440-443.

nel kullanımı sonucu, itici güçlerle verimlilik ve iktisadilikte bütünleştiği görür (77). Bu bütünlük gösteren ölçütler arasındaki verimlilik ve iktisadilik ilişkisini ayrıntılı olarak açıklamamız gerekmektedir.

2. Verimlilik ve İktisadilik : Bilindiği gibi verimlilik; üretim miktarının, üretimde kullanılan üretim faktörlerine olan oranıdır. Verimliliğin artırılabilmesi için üretim faktörleri miktarını sabit tutarak, üretime girdi teşkil edecek faktörleri azaltmak gerekir. Verimlilik artışının iktisadilik artışına dönüşebilmesi için de, üretilen ürünlerin satılması ve satış fiyatlarının önceki satışa göre düşük olmaması gerekir. Verimlilik oranı yüksek olduğu halde, satış miktarı azalıyorsa, sonuç olarak üretim kısılacığından, değişmez maliyet giderlerinin yüksekliği ve satış tutarı azalacaktır. Böylece de iktisadilik oranı düşecektir.

Özetle, işletmelerin verimliliği? Rantlılığı? İktisadiliği? olduğunu öğrenmek için, girdi ve çıktıların miktarlarını bilerek mukayese etmemiz gerekecektir. Bunun içinde, işletme girdilerinin temel faktörlerinden biri olan ve üretimden yani çıktıdan büyük bir pay alan işgücü girdisinin ölçümüne yer verilecektir.

(77) Mehmet OLUÇ, a.g.e., s. 87.

3. VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE İŞGÜCÜ GİRDİSİNİN ÖLÇÜMÜ

Özellikle işletmenin çeşitli faaliyetlerinin kontrolü, ileriye yönelik olarak planlanması, teşviki ve değerlendirilmesi açısından verimlilik ölçülerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Verimlilik ölçüleri öngörülen amaçlar eşliğinde sağlanmalıdır (78). İşletmenin sahip olduğu "amaçlar hiyerarşisi" çerçevesinde verimlilik (performans) ölçülerinin belirlenmesi ve bu ölçülerin izlenerek değerlendirilmesi, etkenliği artıran oldukça önemli çalışmalar olacaktır. Verimliliği tanımlarken belirttiğimiz gibi; verimlilik, çıktının girdiye oranı olarak bilinmekteydi. Ancak çıktıyı elde etmek için kullanılan işgücü, malzeme, sermaye, makina, enerji vs. gibi maddeler olup homojen bir yapıya sahip değildir. Ayrıca bazılarının ölçümünde oldukça zorluk görülür. Ölçülmesi gereken kaynak veya değişkenler temel olarak 4'e ayrılır:

1. Çıktının ölçümü,
2. Girdinin ölçümü,
3. Girdi ve çıktı sonuçlarının karşılaştırılmasında faaliyetlerin verimliliklerini değerlendirmede, verimliliği yöneten yönetimin, hangi faaliyet performansının işletme için anlam taşıdığını belirlemesi yani, yönetimin ölçümü,
4. Performans sonuçlarının kontrol yönünden değerlendirilmesinin ölçümüdür (79).

3.1 Verimlilik Ölçümünün Amacı

"Rekabete dayalı bir ekonomide, işletmelerin performansını veya başarı derecesini değerlendirmede çoğu kez o işletmenin muhasebe kayıtlarındaki kârlılık durumuna bakılır. Ancak, işletme faaliyetlerinin kârlılığı düşünülürse, o zaman başarı derecesini belirtmedeki ölçü kriteri, kârlılık yerine verimliliğin artışı ölçüsü olacaktır. İşletme girdilerinden gerekli verimliliğin sağlanması, verimli sonuçlara ulaşılması ve ölçme sistemlerinden bilimsel ve doğru şekilde faydalanmak, verimlilik ölçme alt sisteminin görevidir" (80). Dolayısıyla verimliliği yönetebilmek için verimlilik ölçme ve analiz sisteminin kurulması gereklidir.

(78) Vasfi HAFTACI, "Mal Oluş Muhasebesinin Verimliliği, Ölçme ve Denetlemeye Etkisi", *Verimlilik Kongresi Bildirileri*, 1991, MPM yay. No. 454, s. 311.

(79) A.N. SAXENA, "Productivity Concept-Measurement and Linking Wages with Productivity", *I. Verimlilik Kongresi Bildiriler*, Ankara 1991, MPM yay. No. 454, s. 494.

(80) Üzeyme DOĞAN, a.g.e. s. 83
- John W. KENDRICK-APC. *Improving Company Productivity*, Hand book with Case Studies, Baltimore, The Johns Hopkins University press, 1984. s. 51.

Verimlilik ölçüm ve analizinin temel işlevi, işletmelerde kontrol fonksiyonunun yürütülmesidir. Kontrol fonksiyonunun etkenlik ve etkililik alanları şunlardır ⁽⁸¹⁾:

1. İşlemlerin yasal ve mesleki düzenlemelere uygunluğunun yanısıra, faaliyet (verimlilik vb.) denetimini de kapsar.

2. Kontrol fonksiyonu işletmelerde planlama ve iç iletişim faaliyetlerine yol göstericidir.

3. Verimlilik ölçüm ve analizi de işletmelerde performans planlamasına hizmet eden bir araç niteliğindedir.

Ayrıca verimlilik ölçümleri yapılırken, işletme plan ve bütçeleri önem kazanır. Bunun için, uzun süreli işgücü, materyal ve sermaye ihtiyacının sağlanmasının yanısıra, her bir girdinin verimlilik oranlarının önceden saptanması gereklidir. İşletmelerde en önemli olan insangücü verimliliğinin bilinmesi için, verimliliğe dayalı toplu sözleşmelerin, yapılması ile birlikte, dikkat edilecek fonksiyonlar şunlardır ⁽⁸²⁾:

a. İşgücü, gelişen teknolojiyi ve hammaddeyi gereği gibi kullanarak kaliteli ürünler üretmelidir ve ayrıca bunların ekonomik biçimde kullanılmasına yardımcı olmalıdır.

b. Fabrika yerleşim düzeninde ve iş akışında verimliliği sağlayacak değişiklikler yapılmalıdır.

c. Verimsiz faaliyet alanlarından vazgeçmek için göstergeleriyle ikazda bulunmalıdır.

d. Eğitim ve öğretim programlarının yoğunlaştırılmasını sağlamalıdır.

e. İşçi işveren ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamalıdır.

Ayrıca makro düzeyde de, kaynakların etken ve etkili kullanımı açısından gerek kontrol, gerek planlama faaliyetleri itibarıyla verimlilik ölçümlerinin önemi büyüktür ⁽⁸³⁾.

(81) Alvin A. ARENS ve J.K. LOEBBECKE, *Auditing An Intergrat Approach*, 5. B.N.J. Englewood Clifş, prentice Holl int. inc. 1991, s. 804.

David BAIN, *The Productivity Prescription*, New York, Mc Book Company 1982, s. 55.

(82) Muammer DOĞAN, *İşletme Düzeyinde Teknoloji Transferleri ve Ölçümü*, Basılmamış kollokyum Çalışması, İzmir 1980, s. 18-23.

(83) Alen S. BLINDER, "Introduction", *Paying for Productivity*, Alan S. Blinder (Ed. içinde, ss. 1-14, Washington The Brookings Ins., 1990 s. 6.

Planlamayla ilgili faaliyet denetimlerinde amaçlar, örgütün faaliyet süreçleri ve yöntemlerinin etken ve etkili olup olmadığı ile ilgilidir ⁽⁸⁴⁾. Faaliyet denetimi genellikle etkenlik ve etkililik ile ilgili olarak anlaşılmalı birlikte, bu terimin kullanımında sanıldığından daha az görüş birliği vardır. Bazıları bu terim yerine yönetim denetimi (management auditing) veya performans denetimi (performance auditing) terimini de kullanırlar. Faaliyet denetiminin alanı, iç kontroller ve bu kontrollerin etkililik testlerini kapsayan faaliyetlerdir.

Faaliyet Denetimi, Denetleyenler ve Görevleri

1. Faaliyet Denetimleri:

- a. Fonksiyonel denetimler (muhasabe üretim vb.).
- b. Örgütsel denetimler (tüm örgüt, bir bölümü, tek branş, yavru şirket vb.).
- c. Özel görev denetimleri (Elektronik bilgi işlem).

2. Faaliyetleri Denetleyenler:

- a. İç denetçiler
- b. Kamu denetçileri,
- c. Bağımsız denetim firmaları.

3. Faaliyet Denetiminin Evresi

- a. Planlama, ölçüm ve analiz sisteminin kurulması,
- b. Bilgi toplama ve değerlendirme, ölçmeye ilişkin bilgilerin toplanıp, işlenip yorumlanması,
- c. Raporlama ve izleme ölçme ve değerlendirme raporlarının hazırlanıp sunulması, önerilerin izlenmesidir.

Faaliyet denetimini, finansal denetimden ayıran üç temel fark vardır.

- 1. Denetimin amacı yönünden: Finansal denetim, tarihi bilginin doğru kayıt edilip edilmediği üzerinde dururken, faaliyet denetimi, etkililik ve etkenlik üzerinde durur. Finansal denetim geçmişe odaklı iken, faaliyet denetimi, gelecekteki faaliyet performansı ile ilgilenir.

(84) Arens ALVIN A. - LEOPBBECKE J. K. a.g.e., s. 807-808.

2. *Raporların dağıtımı yönünden:* Finansal denetimde, rapor birçok finansal tablo kullanıcısına (paydaşlar, bankacılar vb.) giderken, faaliyet denetim raporları temel olarak yönetim için hazırlanır.

3. *Finansal olmayan alanları kapsamı yönünden:* Finansal denetimler, finansal tabloların hazırlanmasını doğrudan etkileyen hususlar ile sınırlıdır⁽⁸⁵⁾.

Faaliyet denetimleri bir örgütte etkenlik ve etkililiği ilgilendiren tüm faaliyetleri (örneğin bir reklâm programının etkililiği gibi) kapsayabilir. Etkililik amaçların başarısını işaret ederken, etkenlik bu amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynakları işaret etmektedir⁽⁸⁶⁾.

3.2. Verimlilik Ölçümünün Sınırları

Verimlilik ölçümünün sınırlarını çizmek için; belirli bir zaman süresinde üretilen toplam üretim miktarıyla, üretimde kullanılan tüm faktörler arasındaki oranın belirlenmesi gerekmektedir. Yani, verimlilik ölçümü sınırlarının belirlenmesinde dikkat edilecek önemli noktalar (**Şekil 5**):

- a. *Belirli bir zaman süresi olmalıdır.*
- b. *Bu zaman içinde üretilen üretim miktarı olmalıdır.*
- c. *Toplam üretim miktarı (kapasite) tespit edilmelidir.*
- ç. *Toplam üretim miktarına üretimde kullanılan tüm faktörler oranlanmalıdır.*

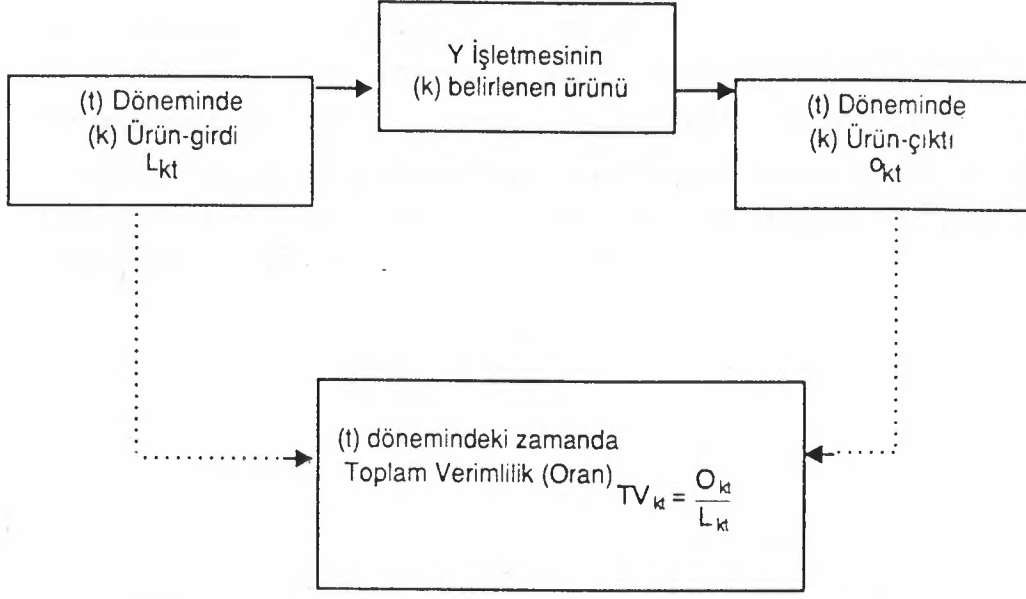
Bu faktörlerin hepsini içine alan sisteme toplam faktör verimliliği denilmektedir. Bununla beraber, toplam üretim miktarının, işgücü, hammadde, makina ve donanım gibi üretim faktörlerine ayrı ayrı bölünmesi ile elde edilen orana da o faktörün verimliliği veya kısmi verimlilik denir.

Gerek toplam faktör verimliliği veya kısmi verimlilik ölçümü, verimlilik oranlarının saptanmasını gerektirir. Genelde verimlilik ölçümü verimlilik oranını oluşturan çıktı ve girdilerin tanımı ve bunların fiziksel birimlerle ölçümü anlamına gelmektedir. İşletmenin üretilen ürünün türüne göre çıktılar birim zamanda üretilen; m, m², m³, kg., ton vb. fiziksel birimlerle ölçülürken, girdilerde makina, işçi sayısı veya makina-saat, adam-saat cinsinden ölçülmeye çalışılır.

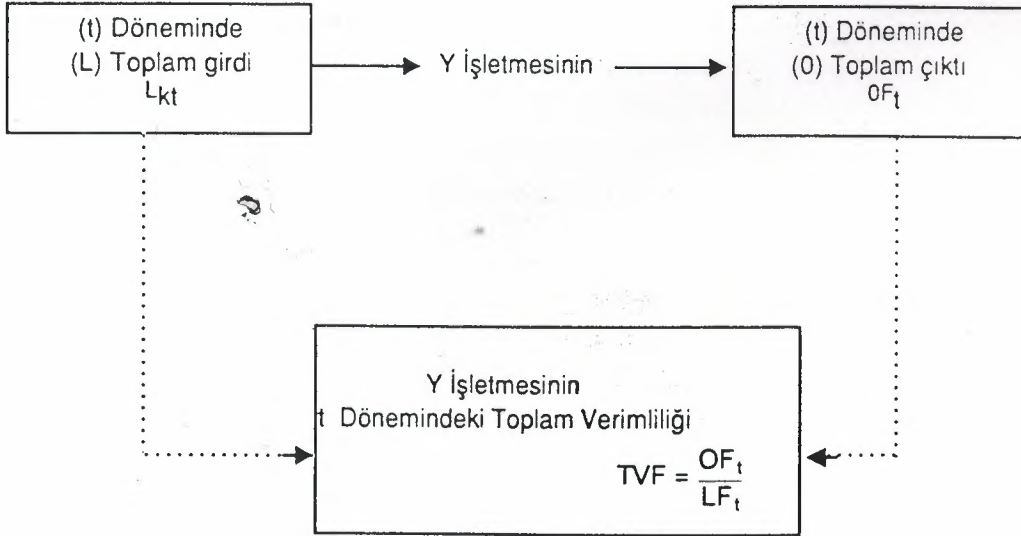
(85) Alen S. BLINDER, a.g.e., s. 6.

(86) Orhan ELMACI, "Maliyet Azaltma ve Teknikleri" I. Verimlilik Kongresi, MPM yay., No. 454, s. 179.

Belirli Bir Zaman Süresindeki k Ürünün Ölçüm Sınırları



Y İşletmesinde Toplam Çıktının Toplam Girdiye Oranı Olarak
Toplam Verimliliği



Şekil 5: Verimlilik Ölçümünün Sınırları

Kaynak: Melih BAŞ, Ayhan AYTAZ, a.g.e, s. 133.

Verimliliğin fiziksel birimler cinsinden ölçümü ideal bir durum olmasına rağmen bazı durumlarda fiziksel ölçüm zorlaşır. Çünkü, işletmelerde birbirinden oldukça farklı girdiler ve ürünler grubu (işgücü, hammadde, sermaye, malzeme gibi) bulunmaktadır.

Tek tür ürün üreten işletmelerde ürünün verimliliği fiziksel ve kısmi olarak ölçülebilir. Büyük farklılıklar göstermeyen birden fazla ürünü bu ürünlerin birisi cinsinden ifade edebilmek için, ürünün tek bir ürüne dönüştürülmesi gerekir. Bu konuda son ürün veya ara ürün düzeyinde dönüşüm kat sayılarından faydalanılarak hareket edilir ⁽⁸⁷⁾.

(87) Arens ALVIN A. - LEOPBECKE, a.g.e., s. 806.

3.3 İşgücü Girdisinin Ölçüm Nedenleri

Açıklandığı üzere verimlilik ölçümü, verimlilik oranını oluşturan üretim miktarı ve üretimde kullanılan girdilerin ölçümüne indirgenmiş şeklidir. Üretim miktarı ve girdilerin, fiziki birimlerle ölçümü tercih edilmesine rağmen, bazı durumlarda ölçümün imkânsızlığı gözlenerek, parasal birimlerle ölçüm tekniğine gidilmiştir. Parasal birimlerle ölçüm tekniği konusu, işgücü verimliliğini de içermektedir.

İşgücü girdisinin kullanımında ortaya çıkan üretkenliğin, üretim miktarının fiziki ve parasal birimlerle ölçülmesi yöntemi, gerçek işgücü verimliliğini bize göstermesi yönünden üzerinde önemle durulacaktır. Ancak, işgücü girdisi diğer girdilere göre daha önemlidir deniliyor acaba gerçekten öyledir? Açıklamamız gerekmektedir.

İşletme düzeyinde işgücü, hammadde, yardımcı madde, makina ve teçhizat gibi faktörlerin kısmî verimliliklerinin, ne olduğunun bilinmesi uygulamada ve teoride önem arzeder. Ayrıca yukarıdaki faktörlerin ölçümünün bilinmesi, işgücü verimliliğinin ölçümü içinde özel bir yeri vardır. OECD ülkelerinde yapılan verimlilik çalışmalarının tümü, işgücü verimliliğinin ölçümüne dayanır. Verimlilik deyince, literatür ve uygulamada işgücü verimliliği anlaşılır. Verimlilik ölçümü sözkonusu olduğunda, dikkatlerin işgücü verimliliğinde yoğunlaştığı görülür. İşgücü verimliliği ölçümünde yoğunlaşmanın sebeplerini ise şöyle açıklayabiliriz:

- a. Bir çok üretim faktörleri arasında genellikle işgücünün değer yaratan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilmektedir.
- b. İşgücü, üretim maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturan faktördür.
- c. Sermayeye göre, işgücü faktörü kolaylıkla tanımlanabilmekte ve üretimdeki payı daha rahatça ölçülebilmektedir. Herhangi bir üretimde, üretime giren işçiliğin zaman açısından, fiziki veya parasal olarak ifade edilmesi basit bir ağırlıklandırma işlemiyle gerçekleştirilir.
- d. Toplumun hayat standardını belirleyen en önemli göstergenin işgücünün verimliliğinden kaynaklandığının artık bilinmesidir⁽⁸⁸⁾.

(88) Kamuran PEKİNER, İşletme Denetimi, İst. 1988 5. Baskı İÜİF Yay, No. 55 s. 306.

3.4 İşgücü Girdisinin Ölçüm Çeşitleri

İşgücü verimliliği ölçümü veya oranı denildiği zaman üretim faaliyetleri sonucu ortaya çıkan üretim miktarının üretimde kullanılan üretim faktörlerine oranı olarak tanımlanabilir. Ancak, üretim miktarının ölçümünden başka üretimin fiziki ve parasal değerlerinin de ölçülmesi gerekir. Ayrıca direkt olarak ölçülmesi gereken işgücü girdi faktörü de yine fiziki ve parasal birimlerle ölçme yanında, örgütsel verimlilik yöntemlerini de içermektedir.

34.1 İşgücü Girdisinde Üretim Miktarının Ölçümü

İşletmede, üretim faktörlerinin işgücü, sermaye, hammadde, yardımcı maddeler enerji ve çeşitli hizmetlerden oluştuğu malumdur. Üretim faktörünün ölçülmesi oranı, sonuç olarak kısmî verimliliği vermektedir. Toplam faktör verimliliği ölçümünde, üretim miktarının ölçümü büyük bir sorun olmamasına rağmen, her bir üretim faktörünün ayrı birimlerle anlatılması gereklidir. Ayrıca toplam üretim faktörlerini aynı ölçü biriminde birleştirmek son derece güç hatta imkânsızdır. Onun için işgücünde üretim miktarını ölçmeye çalışırken değişik yöntemlerden faydalanılır.

Üretim miktarının Ölçülmesi : Üretimi homojen ürün olarak gerçekleştiren işletmeler de üretim sonuçlarını fiziki birimlerle ölçmek daha kolaydır. Şeker ve çimento üretiminde olduğu gibi. Diğer taraftan birden fazla veya heterojen üretim yapan işletmelerde, üretim sonuçlarını belirli bir ölçü birimiyle, özellikle fiziki birimlerle ölçmenin güçlüğüne rağmen ölçme imkânı yine vardır. Ancak üretilen ürünlerin çeşitliliği ve aralarındaki kalite farkları arttıkça bir noktadan sonra fiziki ölçüm imkânsız olacağından parasal ölçümün tek yöntem şekli olacağı kuşkusuzdur ⁽⁸⁹⁾.

341.1 Üretim Miktarının Fiziki Ölçümü

Üretim miktarının fiziki ölçümü, belirlenmiş bir üretim süresi sonunda elde edilen ürün ve hizmetlerin fiziki birimlerle, yani m, m², m³, kg., ton, vs. şeklinde ölçülmesidir. Fiziki ölçme yöntemi işletmelerin etkililiğini en iyi biçimde yansıtan ve işletmelerarası karşılaştırmaya imkân veren ölçüm şeklidir.

(89) Üzeyme DOĞAN, a.g.e., s. 68.

Tek ürün veya birden fazla homojen ürünlerin üretildiği işletmelerde toplam üretimin ortak bir fiziki ölçü birimiyle ölçülmesi çok büyük bir sorun değildir. Ancak, işletme ürününün tek olduğunu veya ürünlerin homojen nitelik taşıdığını varsaymak ve böylece bir dönemde üretilen ürünleri toplayıp işletmenin çıktısı gibi göstermek, bilinçli olarak işletmeyi tek düze durumuna getirmektir. Çünkü, gerçekte ana üretim dairesinden çıkan ürünler aynı tipten farklı modeller şeklinde, veya aynı tipler biçiminde 30 veya 50 üzerinde bir sayı olabilir. Örneğin bir ayakkabı fabrikasında, ayakkabı tipinin 25-30 kadar ayrıcalıkla yapılmış çeşitleri görülmüştür. Üretim çok sayıda ve birbirlerinden farklı ürün çeşitlerinden olduğunda, önce alt üretim dairesinde ürünler gruplanır, sonra işin işlemlere ayrılması yapılır, daha sonra da dönüşüm katsayılarından yararlanarak tüm ürünler tek bir ürünle ifade edilmeye çalışılır ⁽⁹⁰⁾.

Ürünlerin Gruplandırılması : Ürünün çeşitliliğinin fazla olması işletmeyi bir takım üretim gruplarına ayırmayı gerekli kılar. Çünkü, çok çeşitli tür ve tipteki ürünlerin alt departmanlarda nitelik ve nicelik yönünden göze batar şekilde farklılık göstermeleridir. Genellikle ürün farklılıkları, her bir ürün için gerekli işgücü miktarı ve kalite farklılığı biçiminde kendini gösterir. Alt üretim kademelerinde bu iki faktör dışında kalan ürünlerin birbirlerinden tamamen farklı ürünler şeklinde düşünülmemesi ve gerekirse bunları gruplarken alt gruptan da yapılması fiziki ölçüm yöntemini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır ⁽⁹¹⁾.

Ürünlerin İşlemlere Ayrılması : İşletmeyi bir bütün olarak değerlendirmek yerine alt üretim kademelerine ayırmak da bazen ölçmede yetersiz kalabilir. Alt üretim kademelerinde yapılan işlerin de işlemlere ayrılması gerekir. Örneğin, bir ayakkabı fabrikasında montaj yapan bir işçinin hareketleri gözlemlendiğinde işçinin ayakkabıyı alma, dizine yerleştirme, çekici alma, köseleyi çakma işlemlerini yaptığı görülür. Veya turizm işletmelerinde bir yatağın yapılmasındaki prosedür gözlenerek işçi izlenir. O halde, ürünün bütünü yerine onun alt üretim kademelerindeki işlemleri ölçüldüğünde, aynı zamanda işçinin hareketleri ölçülerek, standart hareketler elde edilir.

(90) Kamuran PEKİNER, a.g.e., s. 297.

(91) John G. BELCHER, a.g.e., s. 54-56.

Dönüşüm Katsayıları : İster son ürün, isterse yarı mamül ürün olsun, birden fazla ürünün bir tek ürün cinsinden hesaplanmasına yardımcı olurlar (92). Üretim sürecindeki tüm girdilere ortak bir ölçü birimi seçerken dikkat edilecek nokta, ürünün bileşimindeki farklı faktörü yansıtabilecek bir ölçü olmasıdır. Genellikle ortak ölçü birimi tarımda kalori, sanayii işletmelerinde işgücü, işgücü-saat veya makina-saat, inşaat sektöründe m², ürünlerin ağırlığı ise kg. olarak gösterilir.

Endüstri işletmelerinde, dönüşüm katsayıları hesaplanırken standart olarak seçilen üründen bir birim üretmek için, ne kadar işgücüne ihtiyaç olduğunun bilinmesi gerekir. Bunun sebebi ise, işgücünün maliyet giderleri arasında önemli yer tutması ve değer yaratmasıdır. Burada önemsenecek nokta, bir birim için yapılmasında, gerekli olan sürelerin doğru saptanması için işgücünün normal çalışma süresi göz önüne alınır. Standart sürelerin doğruluğu, kullanılan tekniklere ve uzman kişilerin yeteneğine bağlıdır.

341.2 Üretim Miktarının Parasal Ölçümü

Çıktının (sonucun) fiziki ölçümünün imkânsız olduğu durumlarda farklı endüstriye (yapıya) sahip işletmeler birbirleriyle karşılaştırılmak istendiğinde, makro ekonomik analizlerde, üretim miktarı ancak parasal birimlerle belirlendiğinden, çıktıyı parasal ifadelerle belirtmek gerekir (93). Verimlilik ölçümü hesaplarında çıktının parasal olarak, ölçümünün zorunlu olduğu durumlarda ölçme, toplam faktör verimliliği yöntemiyle ölçülür, fakat toplam faktör verimliliğini fiziki olarak ölçmek imkânsızdır. O zamanda kısmî verimlilik ölçme yöntemi kullanılır. Birden fazla, yani heterojen çıktı üretiminde bulunan işletmelerde kısmi verimlilik, parasal olarak ölçülebilir. Üretim miktarının parasal ölçümü üç ayrı yöntemle hesaplanır.

I. Üretim Miktarının Satış Fiyatına veya Üretim Değerine Göre Ölçümü

Heterojen çıktılar üreten işletmelerde, ürünler toplam üretim değeri cinsinden ifade edilirler. Toplam üretim değerini oluşturan her bir çıktının üretim değeri, bu çıktının üretim miktarının piyasa satış fiyatıyla değerlendirilir.

(92) OECD, "Productivity Measurement, Plant Level Measurements Methods and Results", 1975, OECD yay., C. II, s. 45.

(93) MPM, Endüstri Verimlilik Ölçme Yöntemleri, Ankara 1973, MPM yay. no. 142, s. 57.

dirilmesi suretiyle hesaplanır. Bu hesaplama şeklinde (satış fiyatlarına göre değerlendirilmede) oldukça çok hatalara rastlanmaktadır.

Çünkü satış fiyatı içinde kâr payı ve üretim faktörüyle ilgili olmayan diğer giderler de vardır. Satış fiyatları genellikle üretim imkânları yerine, piyasa imkânları ve işletme dışı etkenlere göre belirlenir.

İşletmelere farklı zamanlarda verimlilik karşılaştırmaları yapılmak istenildiğinde, bu dönemlere ait cari fiyatlarla hesaplanan üretim değerleri, fiziki olarak üretim miktarındaki gerçek değişmeyi yansıtmaz. Çünkü, farklı iki dönem arasında çıktı-girdi oranı fiziki olarak değişmese dahi, ikinci dönemin ürün (çıkıtı) fiyatlarındaki artışlar veya girdi fiyatlarındaki düşmeler bu dönemde verimliliğin arttığını gösterecektir. Gerçek üretim miktarını ve verimliliğini saptıran fiyat değişikliklerini yok edebilmek için iki çözüm yöntemi kullanılır. Bunlar sabit ve cari fiyat kullanımı yöntemleridir ⁽⁹⁴⁾.

a. Sabit Fiyat Kullanımı: İşletmenin ürettiği çeşitli ürünlerin miktarı belirlenerek, her ürünün standart fiyatlarıyla veya bir temel yıla göre saptanmış fiyatlarla çarpılır. Her bir ürün için bulunan değer toplanarak tüm üretim fiyatı elde edilir.

Üretim Değeri = İşletmelerde karşılaştırılması istenen dönemin ürün miktarı x *Standartlaştırılmış fiyat veya temel dönem yılın fiyatı* olarak formüle edilir.

b. Cari Fiyat Kullanımı : Bu fiyat kullanımında işletmelerde her ürünün cari fiyatlarla değeri hesaplanır. Bu değerlerin fiyat endeksleri yoluyla sabit fiyat durumuna getirilmesi sağlanır.

Üretim Değeri = *Belirlenen dönemin Ürün Miktarı x Karşılaştırılan Dönemin Fiyatı / Toplam Fiyat Endeksi x 100 olur.*

Bu işlemler sonucu üretilen her ürün için, temel yıla göre hesaplanmış birim ürününün değeri, yani satış fiyatları belirlenmiş olur. Daha sonra, her ürün için hesaplanan birim başına standartlaştırılmış satış fiyatından hareket edilir. Hesaplamalarda çok çeşitli üründen, temel olarak bir ürün seçilip (en fazla üretilen ürün hangisiyse) dönüşüm katsayıları saptanabilir. Hesaplanan dönüşüm katsayıları ile her bir ürüne ilişkin fiziki üretim miktarı belirlenmiş olur. Bu yöntem için gerek temel yıl fiyatları, gerekse endeks fiyatları, üretimin parasal değerinden hareketle bulunur. Ancak üretim mikta-

(94) John W. KENDRICK-Daniel CREAMER, a.g.e., s. 7-14-17.

rı hiçbir zaman ölçmede doğruluğu vermeyecektir. Yine de çok çeşitli ve farklı yapıya sahip üretimi içeren işletmelerde, kullanılacak tek ölçüdür. Üretimin değerinden bahseden başka bir ölçüm şekli de fiili ve normal maliyetlerdir.

II. Fiili ve Normal Maliyetlere Göre Ölçüm

Üretim miktarının ölçümünde genel olarak fiili maliyet sistemine dayanan cari ve sabit (standart ve endeks) fiyatlar kullanılır.

a. Fiili Maliyet Sistemi : Belirlenmiş bir faaliyet dönemi içindeki üretim anında meydana gelen, maliyet giderlerini dağıtarak, birim maliyetleri hesaplar. Fiili maliyet sistemi, zaman içerisinde dış çevre koşullarından etkilenecek kolaylıkla değişebilir. Verimlilik analizlerinde, üretim miktarını belirlemek için kullanım sakıncası olabilir. Sebebi ise, işletmede bütün faktörler aynı kalsa bile belirli iki zaman süresi içinde, hesaplanan birim maliyetleri farklı olacaktır ⁽⁹⁵⁾.

b. Normal Maliyet Sistemi : İşletme dışı etkenleri, hesaplamalara katmayarak, üretimin normal koşullar altında birim maliyetlerinin oluşmasını sağlar. Normal maliyet ölçümlerinde önce belirli bir dönem saptanarak her üretim birimine ait fiziki miktarlar ölçülür. Daha sonra direkt işçilik, hammadde, genel üretim giderleri, normal değerleri üzerinden hesaplanarak toplanır. Bu sistemde her üretim birimi için normal değer üzerinden hesaplanan toplam maliyet giderleri, üretim miktarına bölünerek normal birim maliyetler bulunur. Daha sonra her üretim birimi için, dönüşüm katsayıları ve üretimin fiziki miktarları hesaplanır. Hesaplanan üretim değeri brüt üretim miktarını göstermektedir. Çıktının hesaplanması brüt veya net üretim değeri ile ifade olur. Net üretim değerinin ölçülmesinde çıktı, katma değerdir. İşletmelerin en çok arzuladıkları şey, katma değer yaratılmasıdır. Bu sebeple işletmeler, katma değerden bir değer ölçüsü olarak bahsetmektedirler.

(95) Serdar KÜÇÜKBERKSUN, a.g.e., s. 104

Aydın G. GÜRKAN "Ekonomik Gelişme ve Sorunları" C. I, Ank. İTİA yay. No. 129. s. 29-49.

III. Katma Değere (Net Üretim Değerine) Göre Ölçüm

Verimlilik oranının payını oluşturan çıktı, brüt değerle hesaplanabileceği gibi katma (net) değerle de hesaplanabilir. İşgücü verimliliği karşılaştırmalarında çıktının parasal ve katma değer ifadeleriyle ölçümü daha anlamlı ve sağlıklı sonuçlar verir.

Katma değer, işletmelere satın alınan mal ve hizmetlerin değerinin üzerine yaptığı katkı şeklinde ifade edileceği gibi, bir işletmede yaratılan değerlerin-faydaların toplamı da (net üretim değeri de) denebilir. Katma değer hesaplarında; belirli bir faaliyet döneminde üretilen tüm ürün miktarı, brüt üretim olarak ifade edilir. Bunlar satılmamış ürünler, stoktakiler ve yarı mamül ürünlerdir. Brüt üretim değerinin hesaplanabilmesi için tüketim maddeleri olan (ham, yarı mamül ve mamül maddeler) toplamı ile genel giderler toplamı brüt üretim değerinden düşülür. Geriye işletmenin acil kalemlere ayırmak zorunda olduğu fonlar kalır. Bu fonlar;

- Dışarıya yaptırılan hizmetlerin maliyeti,
- Maaş ve ücretler,
- Vergiler,
- Amortismanlar,
- Kâr, fonlar (yedek akçe) ve sermaye faizleridir.

Verimlilik karşılaştırmalarında sadece bir faaliyet döneminde yaratılan katma değer değil, birden fazla dönemlerde yaratılan katma değerler de ele alınmalıdır ⁽⁹⁶⁾. Bir işletmenin birden fazla döneme ait katma değerlerinin karşılaştırılmasında işletme dışı faktörlerin etkisini gösteren fiyat değişiklikleri ortadan kaldırılmalıdır. Yani, dönemler arasında katma değerinin sabit fiyatlara göre ifade edilmesi gerekir. İşletme düzeyinde katma değer hesaplamaları iki yöntemle gerçekleşir. Bunlardan biri *brüt üretim değeri*, diğeri ise *net katma değer*dir.

Brüt Üretim Değeri

Bu yöntemle göre, bir ürünün brüt üretim değerinden (toplam kazançlarından) üretimde kullanılan ilk madde ve malzeme girdilerinin değeri çıkarılır, bulunan sonuç net üretim değeridir. Sonra, net üretim değerinden dolaylı vergiler ve amortismanlar çıkarılarak net katma değere varılır.

(96) Melih BAŞ-Ayhan AYTAZ, a.g.e., s. 39.

- Melih BAŞ, "Makro Düzeyde Performans Ölçümünde GSMH yerine SMR", *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Ank., c. XXVI- s. 83-103.

Net Katma Değer

Brüt Üretim değeri - (hammadde + aramal + teçhizat) - dışarıdan sağlanan hizmet = net üretim değeridir.

Net üretim değeri - dolaylı vergiler = brüt katma değerdir.

Brüt katma değer - amortismanlar = net katma değerdir.

Net katma değer, üretime katılan üretim faktörlerinin paylarının toplanmasıyla belirlenir. Üretim faktörlerinin payında, işçilik ücreti veya maaşlar, sermayenin payını gösteren faizler ve girişimciye düşen net kâr toplamından oluştuğu görülür. İşletme düzeyinde katma değer hesaplanırken genellikle birinci yöntem tercih edilir. Yöntemin uygulanabilmesi için belirli bir dönem sonunda, en son işletme faaliyetlerini gösteren şu hesap cetvellerine ihtiyaç vardır ⁽⁹⁷⁾.

a. genel giderler hesabı,

b. amortismanlar hesabı,

c. mal satış hesabı.

Amortismanlar hesabı dışındaki kalemlerin önceki yılları karşılaştırılabilmesi için, genel fiyat endekslerine bölünmesi gerekmektedir. Fakat kalemlerin her birinde meydana gelen dalgalanmalar genel fiyat endekslerinin ortalamalarından farklı olabilir. Genel fiyat endekslerinin yetersizliğinde kalemleri yeniden değerlendirmek gerekir. İstatistikteki bazı formüllerle endeksler hesaplanır ve ölçüdeki fiyat değişiklikleri giderilmeye çalışılır. Bu endekslerden biri, daha önce de gördüğümüz Laspeyres fiyat endeksidir. Bu endekste, bir malın fiyatındaki değişmeyi bulabilmek için en basit formül, malın cari dönem fiyatını (K1) bir önceki dönem veya temel kabul edilen dönem (K0) fiyatına bölmektedir.

K1 —————→ Cari dönem fiyatı

K0 —————→ Temel kabul edilen dönemin fiyatı

Bu malın fiyatı 1990 yılında 400 TL'den, 1991'de 450 TL'ye yükselirse,

$$\frac{K1}{K0} = \frac{450}{400} = 1,25 \text{ yani yüzde } 25\text{'dir.}$$

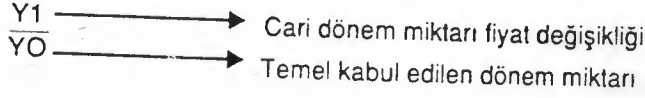
Fiyat değişikliklerinin daha sağlıklı ölçülebilmesi için, sözkonusu kalemlerin miktarlarının da gözönünde bulundurulması gerekir ⁽⁹⁸⁾. Laspeyres fiyatlarla ilgili bir endekstir. Paasche ise, miktarlarla ilgili bir hacim endeksidir.

(97) Melih BAŞ, "İşletme Düzeyinde Katma Değer Verimliliği Analizleri İçin TMS, SPK ve MSK Sistemlerine Uygun Katma Değer Tablosu", I. Verimlilik Kongresi Bildiriler, Ankara 1991, MPM yay., No. 454, s. 79.

(98) Orhan ELMACI, a.g.e. s. 181.

Laspeyres ve Paasche endekslerinin formülleri :

Fiyat değişiklikleri için K1 ve K0 oranı, miktarlar içinde ağırlıklandırılmış Y0 veya Y1 alınabilir.



Laspeyres Paasche

$$\text{Fiyat Endeksleri} = \frac{E K1 Y0}{E K0 Y0} \frac{E K1 YF}{E K0 Y1}$$

$$\text{Miktar (Hacim) Endeksleri} = \frac{E K0 Y1}{E K0 Y0} \frac{E K1 Y1}{E K1 Y0}$$

En çok kullanılan daha öncede gördüğümüz Laspeyres fiyat endeksi-
dir. Paasche fiyat endeksi daha çok zevklerde ve gelir düzeylerindeki çeşit-
li maddelerin birbirine karşı oransal fiyatları ve taleplerdeki değişikliği de
hesaplar. Ayrıca cari dönemde satın alınan malların miktarlarındaki ağırlık
olarak kullanılır ⁽⁹⁹⁾. Yukarıdaki tekniklere ilâve olarak işgücünün üretimde
harcadığı fiili zaman süresini ölçmek de verimlilik açısından önemlidir.

IV. Fiili Üretimde Harcanan İşçilik Süresinin Hesaplanması Ölçümü

İşgücü faktörünün ölçümünde karşılaşılan fiziki güçlüklerin bir diğeri
de, direk üretimde harcanan zamanla, kişisel yorgunluk ve benzeri gibi ne-
denlerle etkin olmayan sürenin doğru olarak birbirinden ayrılmasıdır.

Büyük İşletmeler dışında bir işin standart süresi (ne kadar zamanda
yapılacağı) henüz orta ve küçük işletmelerde bilinmemektedir. Bir işgücü-
nün 1 saatlik zamanda gösterebileceği bedeni ve zihni çabanın ölçümüne
standart süre denir. Başka bir deyişle, normal bir çalışma hızıyla, işçinin
alışkın olduğu bir işte, kişisel ihtiyaçları için ayrılması gerekli dinlenme pay-
ları sayılmak üzere yapacağı iş miktarıdır. İşletmelerde standart sürenin
hesaplanması için önce ölçülecek işin seçilmesi ve ilgili verilerin kaydedil-
mesi gerekir. Sonra ölçülecek iş bir takım alt fonksiyonlara ayrılır. Bu fonk-
siyonlar ölçülecek işle ilgili bir veya birden fazla temel hareketlerden olu-
şur. Bu hareketler belirlendikten sonra, aynı faaliyetin içindeki tekrar eden

(99) Serdar KÜÇÜKBERKSUN, a.g.e. s. 74.

ve etmeyen hareketler birbirinden ayrılır. Tekrarlanan fonksiyonlar zaman etüdüne tabi tutulduktan sonra bunlarla ilgili veriler kaydedilir. Benzeri fonksiyonlar biraraya getirilerek standart süre hesaplanır. Birbirine benze-meyen hareketler çıkarılır. Böylece her fonksiyon için standart hareket sü-releri saptanır. Bu süreye işgücüyle iş arasındaki standart süreler ilâve edi-lir ⁽¹⁰⁰⁾.

34.2 Direkt Olarak İşgücü Girdisinin Ölçümü

Verimliliğin en önemli göstergesidir. Yine işgücü girdisi de fiziki (işçi sayısı yönünden) parasal olarak da işçiye yapılan bütün ödemeler gözönü-ne alınır.

342.1 Fiziksel Ölçüm Yöntemi

Üretimde kullanılan işgücü faktörünün fiziki ölçümü iki şekilde olur.

Birincisi; işgücü girdisini, çalışanların sayısı veya işçi sayısı cinsinden ifade eden ölçüttür.

İkincisi; işgücü girdisini zaman cinsinden ifade eden, işgücü sayısı, iş-gücü saat (adam saat) ölçütüdür.

Birinci ölçüte göre, fiziki verimlilik, çalışan bir işgücüne düşen fiziki üretim miktarı (parça, sayı, m², kg, ton, vb.) şeklindedir. İkinci ölçütte ise, saat başına üretilen üretim miktarı cinsinden ifade edilir. En çok birinci öl-çüt, yani çalışanların sayısı bakımından ölçüm şekli kullanılır. Sebebi ise, işçi sayısına ait istatistiksel verilerin belirgin olması ve çalışanlara ilişkin bilgi-lere göre daha kolay elde edilmesindendir. Ayrıca, işgücü sayısı ölçümü kolay ve basittir. Yalnız, sadece, belirli bir ürünün üretimde kullanılan işgü-cünü, işçi sayısı cinsinden hesaplarken bazı noktalara dikkat edilmesi ge-rekir.

Çünkü, işgücü yetenekleri yönünden farklılıklar gösterir. Bu açıdan iş-gücü; yaş, cins, tecrübelerine göre gruplandırılır. Dönüşüm kat sayıları he-saplanır ve her işçi standart işçi tipine dönüştürülür ⁽¹⁰¹⁾. Öte yandan işlet-melerarası verimlilik karşılaştırmalarında teorik açıdan en uygun hesaplama tekniği, çalışma saatine dayanan ikinci ölçüttür. Çünkü bu yöntemde,

(100) MPM, Emek Verimliliği Ölçümü, Ank., 1978, MPM yay., 142, s. 14.

- Raşit HOŞGÖR, Emek Verimliliğinin Ölçümü, Ank., 1973, MPM yay., No. 142, s. 25.

(101) Gülsen İNCİR, "Verimlilik Nasıl Ölçülür", Ankara 1976, Aylık yay., c. II, s. 2.

işçilerin dinlenme, tatil, işi geciktirme ve grev gibi üretim dışı faaliyetleri ihmal edilerek sadece üretimde geçen süre göz önüne alınarak ölçüm yapılmaktadır.

342.2 Parasal Ölçüm Yöntemi

İşgücünün parasal ölçümünde, işgücüne yapılan tüm ödemeler dikkate alınır. Bu ödemeler, saat, gün, hafta ve genellikle ay esasına göre ödenen maaşların toplamından ibarettir. Ayrıca rekabete dayalı bir ekonomide işletmeler tarafından ödenen prim, ikramiye ve çeşitli sosyal fonları da ücret veya maaşlara eklenmektedir. Genellikle; dönemler boyunca değişiklik gösteren bu tür ödemelerin, verimlilik karşılaştırmalarında, kullanılabilmeleri için, geçinme endeksleri veya temel dönem değerleri ile sabitleştirilmesi gerekir ⁽¹⁰²⁾. İşgücü girdisindeki açık bilgilere rağmen ölçüm ve değerlendirilmede bazı zorluklar görülmektedir. Bu zorluklar, işgücünün bulunduğu iş, işin direk veya endirek olması, işgücünün heterojen yapısı, değişkenlerin çokluğu ve soyut bilgiler, işgücünde ölçüm zorlukları yaratır. İşgücü ölçümünün daha gelişmiş ve etkili hali örgütsel verimlilik yöntemleriyle gerçekleştirilebilir.

342.3 Örgütsel Ölçüm Yöntemi

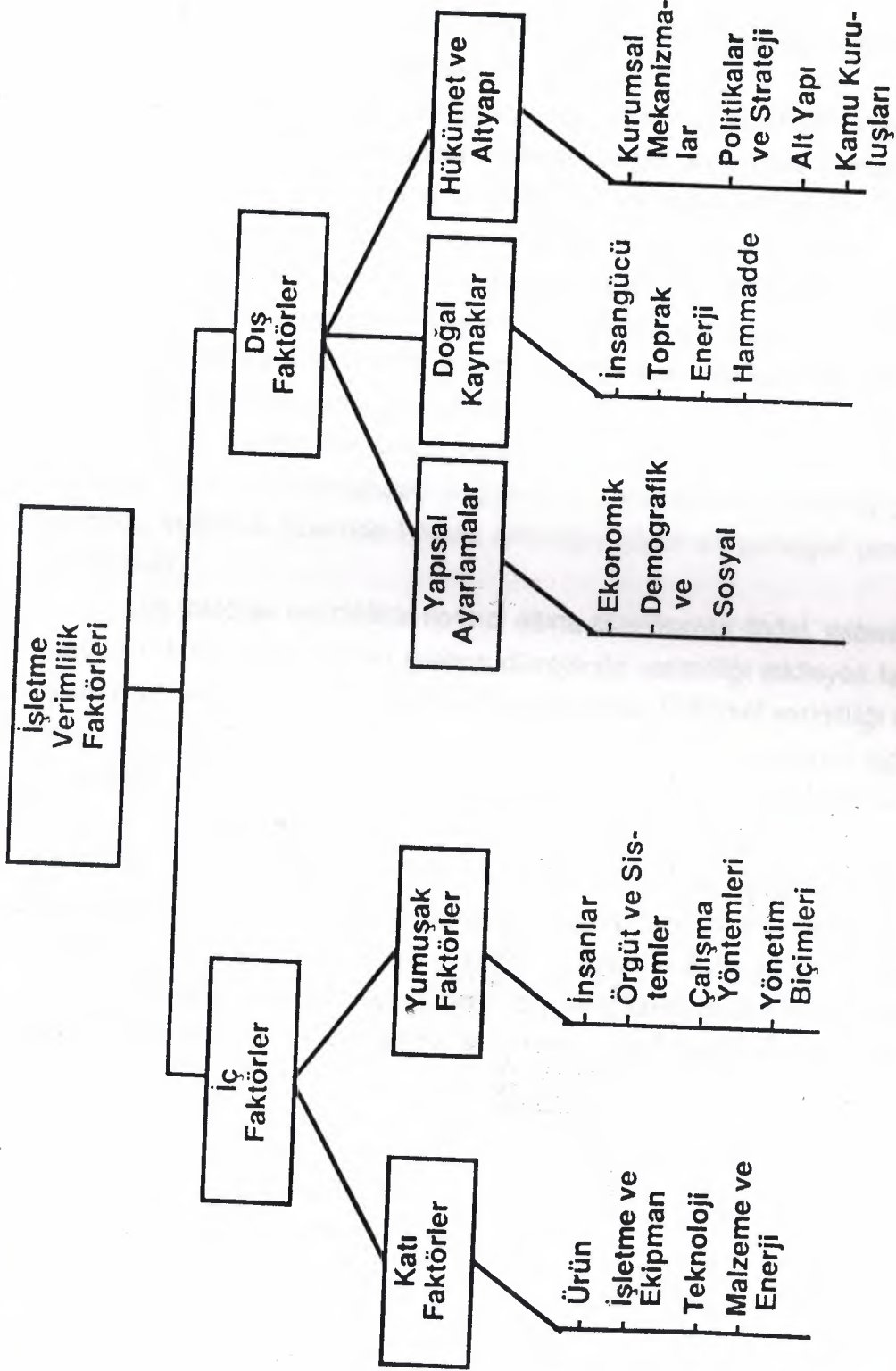
Örgütsel verimlilik, örgütün sahip olduğu kaynaklarla mümkün olan en iyi ve verimli çıktı sonuçlarına varılmasıdır. Çıktıların girdilere oranı olarak tanımlayabileceğimiz verimlilik, örgütün iç koşullarıyla ilgili ekonomik ve nitelikli bir ölçüm kavramıdır. Örgütün verimliliğindeki artışlar örgüt yapısının artan fonksiyonudur.

İşletme verimliliğiyle, örgüt yapısının ilişkilerini anlatan Prokopenko'da, örgütün verimliliğini işletmelerde (**Şekil 6**)'da görüldüğü gibi desteklemektedir ⁽¹⁰³⁾.

Örgütte verimlilik faktörleri iki ana gruba ayrılır:

1. İç (denetlenebilir) faktörler,
2. Dış (denetlenemeyen) faktörler.

(102) OECD, "Productivity Measurement, Plant Level Measurement Results, 1975, OECD yay., c. II, s. 62.



Sekil 6- Örgütlerde İç ve Dış Verimlilik Faktörleri ve Etki Alanları
Kaynak : J. PROKOPENKO, I. Verimlilik Kongresi, Eğitim Semineri, İstanbul 1991, s. 57.

1. İç (denetlenebilir) faktörler, yönetimin kontrol edebildiği faktörlerdir. Kendi aralarında katı ve yumuşak diye ayrılmıştır.

a. Katı faktörden anlam, üretilen ürünün verimliliği tüketicinin ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Tüketici ihtiyaçlarına göre yapılan üretim tasarımı, iyi bir planlama ve iş metodları, verimliliği artıracaktır. Ayrıca fabrika, makina, teçhizatın da işletme verimliliğindeki önemi büyüktür. Teknoloji makina ve teçhizatın bakımı, onarımı ve seçimi verimlilikle yakından ilgilidir. Fakat hemen değiştirilmesi zor katı faktörlerdir. Yine de hammadde ve enerji faktörü aslında küçük bir estetik veya özen ilâve edildiğinde, verimlilik sağlayacak duruma getirilebilir.

b. Esnek faktörler ise, başta örgüt yapısı olmak üzere işgücünün motivasyonu, yönetim anlayışındaki değişimler, iş metodlarının düzeltilip yenilenmesi, verimlilik üzerinde hemen etkinliğini gösteren yumuşak (esnek) faktörlerdir.

2. Dış faktörler verimlilikte kontrol altına alınamayan doğal, yapısal ve kurumsal faktörlerdir. Bunlar işletme düzeyinde verimliliği etkileyen fakat, işletme yönetiminin kontrol edemediği faktörlerdir. Örgütsel verimliliği etkileyen diğer bir faktör de; örgütün yapısıdır. Örgütte işler yapılırken, işgücü tarafından zamanında ve eksiksiz yapılmasına, işgücünün yaratıcılık ve inisiyatifini kullanmalarına imkân verici olması gerekir. Örgütün amacı olan verimliliğe ulaşabilmesi için görev ve sorumluluklar öyle dağıtılmalıdır ki, bilgi ve becerileri en üst düzeyde kullanabilsinler, çatışma ve sorunlar en düşük düzeyde olsun, verimlilik yükselsin. Örgütten daha iyi bir verimlilik elde etmek için; verimlilik ölçümünden, dış ve iç faktörlerden kaynaklanan etkiler veya sorunlar işletmelerde; bir sistem içinde, tesbit edilerek çözümlenmelidir.

(103) Joseph PROKOPENKO, "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri", I. Verimlilik Eğitim Semineri, TİSK/İLO, 29-30 Nisan 1991, İstanbul 1991, TİSK yayını, No. 110, s. 57.

4. VERİMLİLİK ANLAYIŞI İÇİNDE TEMEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

4.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı

Verimlilik anlayışı içinde temel yönetim yaklaşımlarını incelediğimizde; verimlilik klasik teoride; iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi, insan gücüne makinalar ilâve edilerek, işgücünden nasıl ve ne şekilde fayda (verimlilik) elde edileceği, Taylor'un bilimsel yaklaşımıyla belirlenmiştir. İkincisi ise, bürokrasi yaklaşımıdır. Bu da yönetim yaklaşımının fikirlerini benimsemiştir. Max Weber'e göre yönetimde verimlilik, en iyi organizasyon yapısıyla elde edilir ve iyi bir yönetim için düşünülen tek şeydir. Klasik yaklaşımda verimlilik hakkında görüşler oldukça fazla olmasına rağmen, teoriye temel alan görüş iki önemli hareket noktasıyla sınırlandırılmıştır. Bunlardan birincisi yöneticilerin verimlilik hakkındaki fikirlerini, ikincisi ise verimliliği sağlamak için işgücünden beklenen davranışların ne şekilde organize edileceğini tespit etmişlerdir ⁽¹⁰⁴⁾. Klasik teori, işletmelerde insangücüne ilişkin faktörleri düşünmemiş, ancak verimlilik ve etkenlik sağlanarak maddi doyuma ulaştıktan sonra insan unsuru düşünülmüştür. Onlara göre insan makinanın bir parçasıdır. Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makina-insan ilişkileri, işlerin yerleşimi ve birleştirilmesi gibi, amaçlarındaki hareket noktaları rasyonelize edilmiştir. Ekonomide rasyonellik düşüncesi; insanı söyleneni yapan, üstleriyle konuşmayan, pasif bir unsur olarak görmektedir. Özet olarak klasik teori, işletmeleri kapalı sistem anlayışı içinde, organizasyon davranışlarıyla birlikte, tek düşünceleri olan verimliliği elde etmektir. Sistemin kapalı ve dar kapasitesi içinde varlığını sürdürmesi, dış çevreye, dış çevre şartlarına ve organizasyondaki değişikliklere nasıl uyum sağlayacağı düşünülmemiştir. Yetersiz olan bu davranış şekline karşılık neoklasik davranış biçimi geliştirilmiştir.

4.2 Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Bu davranış yaklaşımının en önemli özelliği, klasik teorinin düşünmek istemediği ve eksik bıraktığı insan unsurunun davranışlarını, inceleme konusu yapmasıdır.

(104) Fred LUTHANS, *Organisational Behavior*, Mc Graw Hill 1973, s. 30.

Elton Mayo ve grubu, klasik teoride işgücünün verimliliğini Hawthorne Metoduyla araştırmıştır. Bu araştırmada görülüyor ki verimlilik, fiziksel koşulların iyileştirilmesiyle değil, sosyal faktörlerin artırılması ve iyileştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Böylece davranış yaklaşımı Hawthorne çalışmalarında doğmuştur. Bu çalışmaya; Elton Mayo, Rensis Likert, Abraham Maslow ve diğer araştırmacıların büyük katkıları olmuştur.

Davranış yaklaşımı; organizasyonları, çeşitli ihtiyaçlara sahip olan, insanların bir araya gelmesiyle oluşan birimler olarak ele almıştır. Bununla birlikte yöneticilerin, beşeri ve sosyal bir sistemi yönettikleri, kendilerinin de bu sistemin parçası olduklarını savunmuşlardır ⁽¹⁰⁵⁾.

Davranış yaklaşımına göre önemli hareket noktaları;

- a. İnsan davranışı,
- b. İnsan davranışları arasındaki ilişkiler,
- c. Algı ve tutumlar,
- ç. Organizasyonlarda değişim, gelişim,
- d. Liderlik,
- e. Motivasyon gibidir.

Neoklasik Davranış Yaklaşımının en önemli hareket noktası motivasyon (doyum ve tatmin)'dir ⁽¹⁰⁶⁾.

Böylece klasik teoriye, insan davranışları ve bu davranışların sosyal bir sistemde yürütülmesi ilâve olmuştur.

Ancak davranış yaklaşımı; insan davranışlarını etkilediği ve değiştirdiği şeklinde eleştirilmiştir. Bu eleştirilere konu olan neoklasik davranış yaklaşımı, yerini modern yaklaşıma bırakmıştır ⁽¹⁰⁷⁾.

4.3 Modern Yönetim Yaklaşımı

Temelde *Beşeri İlişkiler* (davranış) *Yaklaşımının* uzantısı olan, modern yaklaşımdır. 1950'li yılların sonu ve 1960'lı yılların başında gelişen bir yaklaşım şeklidir.

Modern yaklaşıma bütünlük veren üç ayrı sistemden bahsedilir.

Bu gelişmeler arasında ilk sırada yer alan, insan ve davranışlarını bilimsel bir yönetim ağırlığı içinde inceleyen;

(105) Fermani MAVİŞ, *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Eskişehir, 1985, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 111, s. 44-49.

(106) Birol BUMIN, a.g.e., s. 119.

(107) Fred LUTHANS, a.g.e. s. 30-32.

- a. Örgüt davranışı yaklaşımı,
- b. Teknoloji ve matematiğe dayalı rasyonel bir yaklaşım olan yöney-lem araştırması yaklaşımı,
- c. Yönetime bir düşünce aracı olarak uygulanan sistem yaklaşımıdır. Modern sistem yaklaşımını oluşturan bütün sistemleri araştırmamızla ilgili-
dir. Ancak bizi daha çok ilgilendiren sistem yaklaşımıdır.

4.3 Sistem Yaklaşımı

Sistem, yeni bir bilimden çok, belirli olayların durumları ve gelişmeleri-nin incelenmesinde kullanılan bir uygulamadır. Yaklaşımın amacı, yönetim ve ilişkilerini, iç ve dış çevre etkileri ve şartlarıyla ilişkilendirerek incelemek-tedir. Zira bu amaç; yönetim faaliyetlerini oluşturan koordinasyon için, ge-rekli iç ve dış faktörlerin çevrelediği bir sistemdir ⁽¹⁰⁸⁾. Sistem denildiği za-man, "belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Fakat önemli olan, bütünü oluşturan kısımların herbirinin kendine özgü işleyiş özelliği ol-ması ve herbir kısmın etkinliğinden bir diğerinin haberdar olmasıdır" ⁽¹⁰⁹⁾. Sistem, kendini oluşturan kısımları ve fonksiyonlarıyla bir arada incelenme-lidir.

1. Sistem ve Alt Sistemler

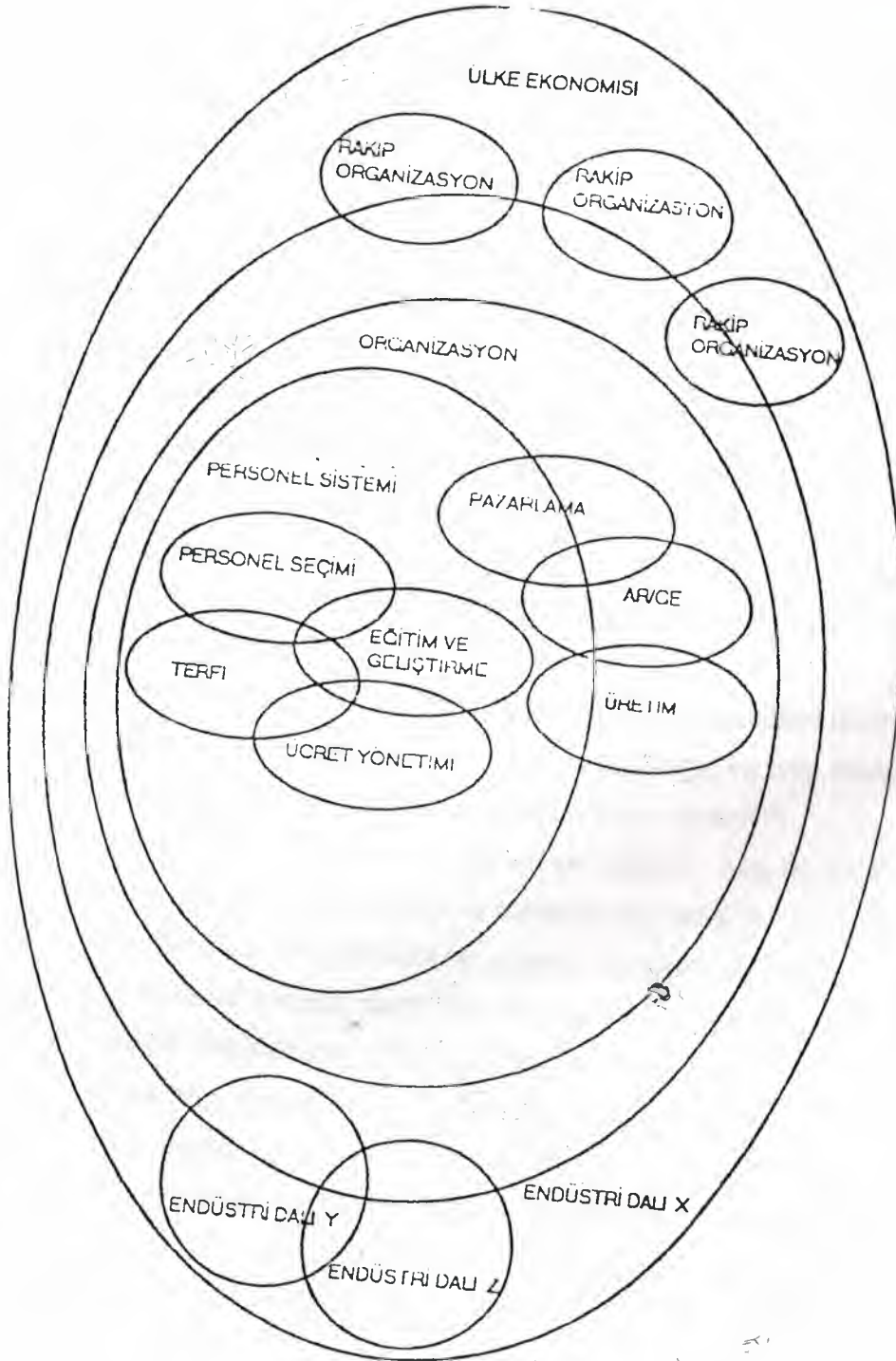
Sistemin çeşitli kısımlardan meydana geldiğini bilmekteyiz. Ayrıca Sis-tem kendi içinde sınıflara ayrılmaktadır. Sistemin içinde yer alan ve onlara istediği zaman hükmedebilen kısımlara alt sistemler denilmektedir. Başka bir deyişle mekanik, biyolojik ve sosyal alanlarda işleyen bütün sistemlerin çeşitli alt sistemleri olmalıdır. Örneğin, endüstri dalı bir sistemdir. Endüstri-deki organizasyon ve ona eş düzeydeki firmalar, bu endüstrinin alt sistem-leridir. Endüstri dalı, ulusal ekonomik sistemin alt sistemi durumundadır (Şekil 7).

Bir sistemin işleyişi, o sistemin alt sistemler arasındaki fonksiyonel bağılılığının bir sonucudur. Alt sistemler sistemin incelenmesinde ele alına-cak temel birimlerdir ⁽¹¹⁰⁾.

(108) Tamer KOÇEL, a.g.e., s.83.

(109) Cemil BOYACI-M. ÖZCAN, "Turizm Pazarı İçinde Yeni Hizmet Ürünlerinin Geliştirilmesi, Bir Sistem Yaklaşımı", *Kalkınma Bankası*, Ankara 1990, s. 30.

(110) Orhan TÜRKBEY, "İşletmelerde Üretim Sistemi", *I. Verimlilik Kongresi*, Ank. 1992, MPM yay., No. 454. s. 645-646.



Şekil 7: Genel Olarak Sistem Yaklaşımı
Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, 1982, s. 99.

2. Kapalı Sistem

Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Şayet sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu alan arasında enerji, bilgi, materyal alışverişi yoksa sistem kapalıdır.

3. Açık sistem

Bu sistemde dış ve iç çevreyle (girdi, süreç, çıktı) ilgili bilgi alışverişi vardır. Dış ve iç alanlarda faaliyet serbestliği olan bir sistemdir ⁽¹¹¹⁾.

4. Dış Çevre

Bütün sistemler belirli bir alanda faaliyet göstermektedirler. Sistemin faaliyet alanı olduğu gibi, sistemi çevreleyen sınırları vardır. Bu sınırlardan dışarıya çıkıldığı zaman, sistemin dışına çıkmış olur ki, bu da sistem için dış çevre demektir. Açık sistemler için çevre son derece önemlidir. kapalı sistemlerde, çevreden bahsedilmeyecek kadar çevrenin önemi azdır ⁽¹¹²⁾.

5. Sistemin sınırları

Sistemin sınırları sistemin iç faaliyet alanıyla, dış çevresindeki faktörleri birbirinden ayırır. Sistemlerde sınır, sistemin başlangıç ve bitiş noktalarındaki faaliyeti gösterir. Her sistemin mutlak bir sınırı vardır ⁽¹¹³⁾.

Kapalı sistemlerde sınırlar; katı, alış verişe kapalıdır. Açık sistemlerde sınır, dış çevre ile ilgilidir. Bilgi, enerji ve materyal alış verişine açıktır. Bunlarda görülen belirsizlik ve yetersizlikler sistemi çevreden bilgi almaya zorlar. Böylece sistemin sınırları aşılar. Bu da sistemin en önemli özelliğidir. Yani sistemdeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenmesi sözkonusudur. Kapalı sistemlerde bu tür etkilenme azdır. Fiziksel ve biyolojik sistemlerde, sınırları belirlemek sosyal sistemlere göre daha kolaydır. Sosyal sistemlerde sınır, araştırmanın amacına, ele alış biçimine, tarzına göre farklılık gösterecek ve sistemin değişkenleri farklı olacaktır. Sistemler için sınırların önemi; nelerin sınırın içinde (hangi değişkenlerin)

(111) Ahmet ACAR, "Kurumsal Çerçeve" I. Verimlilik Kongresi Bildirileri, Ankara 1992, s. 16.
 (112) Tamer KOÇEL, Turizm Yıllığı, Ankara 1989, s. 193.
 (113) Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 102.

ve nelerin sınırın dışında (çevre, faktörler) olduğunun açıkça belirtilmesidir.

6. Entropi ve Negatif Entropi

Entropi, sistem olarak ifade edilen bütündeki bir anlamı belirten kavramdır. Buna göre; sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirlenmesi, en sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilimi vardır. Bu hareketler tüm sistemlerde görülür. Açık sistemler, biyolojik ve sosyal alanda var oldukları için çevreden aldıkları bilgi ve enerji sonucu entropiyi durdurabilirler. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif entropi vardır. Kapalı sistemlerin dış çevresi olmadığı için entropi kuvvetlidir. Belirli bir zaman sonunda da sistemi durduran faktör niteliğine bürünür⁽¹¹⁴⁾.

7. Değişken ve Dış Çevre Faktörleri

Sistemin yapısını oluşturan ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Sistemin sınırları içinde olanlar değişkenler, sistemin dışındakiler ise faktörlerdir. Açık sistemler değişken ve faktörler tarafından, kapalı sistemler sadece değişkenler tarafından etkilenirler⁽¹¹⁵⁾.

8. Dengeli Durum ve Dinamik Denge

Açık sistemler, özellikleri gereği dengeli olmak ve bu dengeyi korumak zorundadırlar. Açık sistemler entropiye uğramamak için dış çevresiyle bilgi alış veriş yapar ve ondan etkilenirler. Çevreden aldıkları bilgi, materyal alış verişleriyle dengeli bir şekilde hayatlarını sürdürürler. Eğer düzenlerinde değişme sözkonusu olursa açık sistem yeni bir düzende denge kurabilir. Kapalı sistemde, dinamik denge kurulamadığından entropiye uğrayarak yok olurlar⁽¹¹⁶⁾.

9. Girdi-Çıktı Geri Beslenme

Bilgi akışı, açık sistemlerde üç süreç halindedir. Bu süreçler; girdi-çıkı geri beslenme fonksiyonu şeklindedir. Kapalı sistemde ise, girdiler bir defaya mahsus reel olarak belirlenir⁽¹¹⁷⁾. Geri beslenmeden kasıt, çıktıda mey-

(114) Tamer KOÇEL, a.g.e., s. 102.

(115) Bülent KÖBU, a.g.e., s. 697.

(116) Birol BÜMİN, a.g.e., s. 140.

(117) Orhan TÜRKBEY, a.g.e., s. 647-649.

dana gelen hatalı işlemleri tekrar sistemin sürecine geri vermektir. Geri beslenmede süreç içinde hatalar ve noksanlıklar giderilerek tekrar çıktı elde edilebilir.

10. Değişik Girdi-Çıktı İlişkisi

Açık sistemler biyolojik ve sosyal alanlar içerisinde fonksiyonlarını geliştirdiklerinden çeşitli ve değişik girdi kullanarak amaçlarını gerçekleştirirler. Bu açık sistemin en belirgin özelliğidir. Kapalı ve mekanik alanlarda girdi olarak belirlenen ve kullanılan girdilerden elde edilecek çıktı arasında direkt bir sebep-sonuç ilişkisi olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ SİSTEMİNDE TEKNOLOJİ YOĞUN İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ÖLÇMEDE KULLANILAN TEKNİK ve YAKLAŞIMLAR

I. OTEL İŞLETMELERİ SİSTEMİNDE TEKNOLOJİ YOĞUN İŞGÜCÜ FAALİYETLERİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

1.1 Otel İşletmelerinde Sistem Yaklaşımı ve Verimlilik İlişkisi

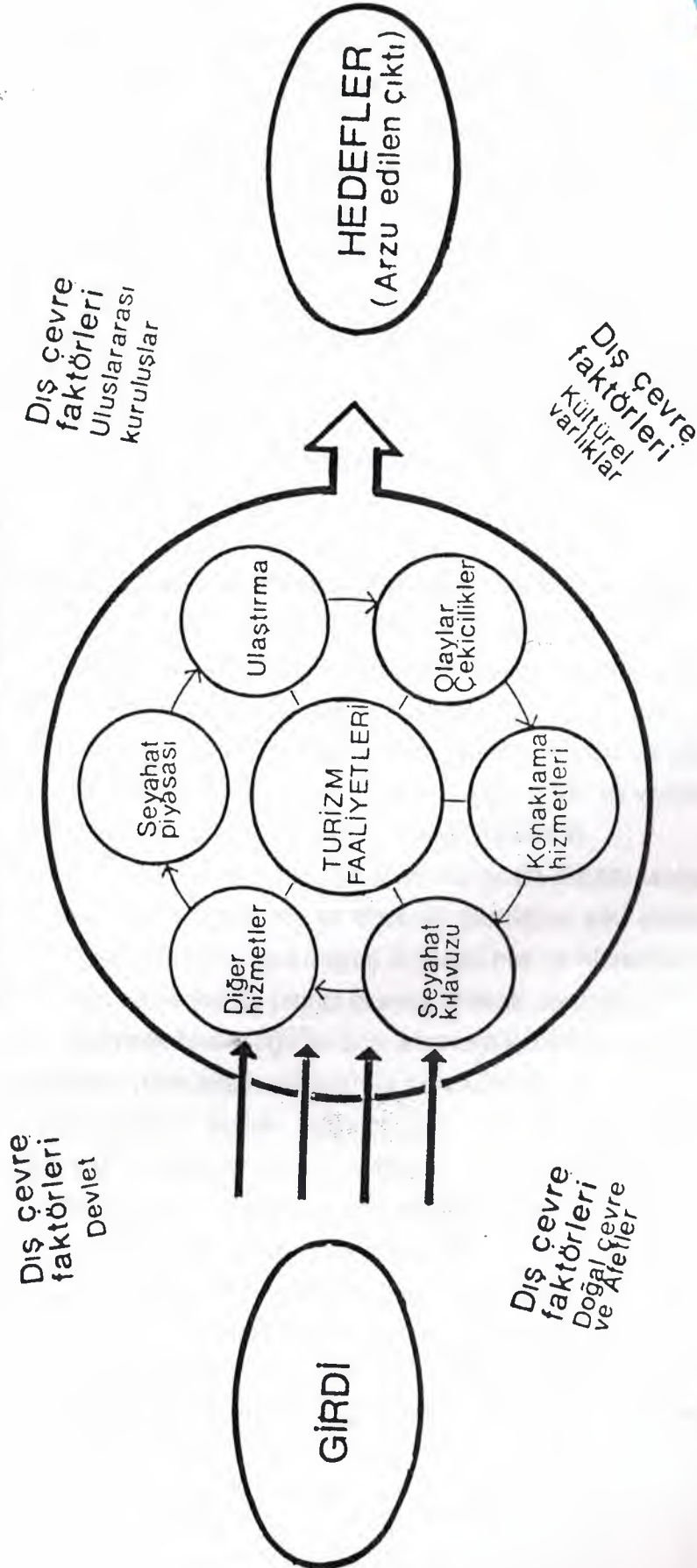
11.1 Otel İşletmelerinde Sistem Yaklaşımı

Birinci bölümde genel olarak verimlilikle ilgili yönetim yaklaşımlarını in-celerken modern sistem yaklaşımından bahsettik. Bu bölümde ise daha spesifik ölçülerde modern yaklaşımın içinde yer alan sistem yaklaşımının otel işletmelerindeki önemini ve işleyiş biçimine değineceğiz.

Bilindiği üzere otel işletmeleri Turizm sektörü içinde yer almaktadır. Modern yaklaşıma göre Turizm sektörü sistemi yaklaşımı içinde faaliyet göstermesi gereken bir sektördür ⁽¹⁾. **(Şekil 8)** Başka bir deyişle; sistem yaklaşımının içinde turizmi düşünürsek açık sistem içinde yer aldığını görürüz. Çünkü, turizm sektörü, ekonomide yer alan sektörler zincirinin en sonuncu halkasıdır. Turizm sektörü faaliyet alanı içinde yer alan otel işlet-meleri, bu sektörün bir alt sistemidir. Faaliyeti yaparken bir alanı vardır. Bu alan Turizm endüstrisidir. Otel işletmeleri ve alt sistemleri için kapalı bir sistem düşünülemez daima açık sistemlerde faaliyet gösterirler. Açık sistem içinde yer alan otel işletmelerinin dikey ve yatay ilişkileri vardır ⁽²⁾. Ayrıca otellerin sistem içinde birçok değişkeni ve aynı zamanda dış çevre faktörleri mevcuttur. Otel işletmeleri bir açık sistem içinde sosyal ve biyolo-jik alanda faaliyet göstermek zorundadır ⁽³⁾. Otel'in sistemi dış ve iç faktör-lerden etkilenme oranına göre, verimli olmaktadır. Dış çevre etkileri, devlet, siyasi partiler hükümet müdahaleleri, doğal çevrenin yok olması veya çev-re sorunları gibidir. İç faktörlerde; muhasebe, pazarlama, işgücü, reklâm, güvenlik gibi verimlilik sağlayan ünitelerdir.

- (1) Frank M.GO, "Turizm Pazarı İçin Yeni Hizmet Ürünlerinin Geliştirilmesi: Bir Sistem Yaklaşımı", *Turizm Yıllığı*, 1988-89. (Çev. Cemil BOYACI-Murat ÖZCAN), Ank. 1989, s. 192.
- (2) Hasan OLALI, Meral KORSAY, a.g.e. s. 17.
- (3) Tamer KOÇEL, a.g.e. s. 84.

BİR SİSTEM OLARAK TURİZM FAALİYETİ



Şekil 8: Turizm Faaliyetleri ve Alt Sistemleri
Kaynak: Turizm El Kitabı, 1990, s. 24.

Otel işletmelerinin Turizm Sistemi içinde faaliyet gösterdiğinden bahsedilmişti. Bu faaliyet alanı içinde başka birimlerle de ilişkide bulunmak zorundadır. Bunlar birimler olarak ele alındığında; seyahat, seyahat ve konaklama ayrıca da konaklama işletmeleri şeklinde bulunan alt sistemlerdir. Sistemde her bölümün belirli bir ilişki kurma kapasitesi vardır. Bölümler arası ilişkiler iç içe ve sıklıdır. Ancak otel işletmeleri bu açık sistemde var olduğu sürece verimli olacaktır ⁽⁴⁾. Sistemin büyümesi ve değişmesiyle alt sistemlerde kendini yeniler. Entropiye uğramaz. Çünkü açık sistemde değişken ve dış çevre faktörleri süreç halindedir. Süreçte, bilgi akışı girdi-çıkışı ve geri beslenme fonksiyonu devamlı vardır. Bunlar sisteme niteliğini vermekte ve diğer sistemlerden de farklı özellikte olduklarını ortaya koymaktadır.

11.2 Otel İşletmelerinde Sistem Yaklaşımı ve Verimlilik İlişkisi

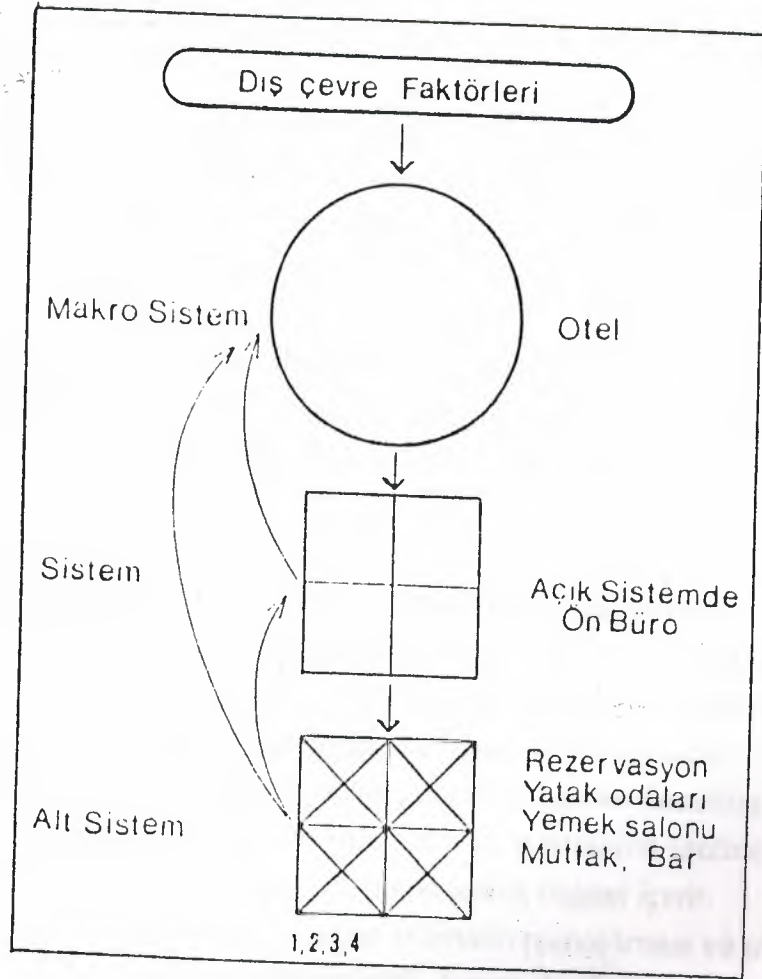
Otellerin alt sistemleri ve yatay-dikey ilişkide bulunduğu diğer birimlerle işbirliği içinde, anonim bir kitlenin konaklama yeme-içme ve eğlenmek gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Bunun için gerekli mal ve hizmetlerin üretimini sağlayacak faktörlerin; sürekli, bilinçli ve sistemli bir biçimde bir araya getirildiği yerlerdir. Sistemin amacı kâr ve verimlilik elde etmektir. Bu sistem makro ekonomik bir ünedir (**Şekil 9**).

Oteller; kapitalist, karma ve sosyalist bir düzende olması faaliyet alanına, kâr amacına, verimli çalışma ve dinamik özelliğine etki edemez. Sistem, ekonomik kaynaklara en çok ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri üretmek suretiyle kârlılığı ve verimliliği birinci planda tutmak zorundadır ⁽⁵⁾. İşletme veya sistem faaliyette bulunduğu sürece, ekonomik düzenin yapısı ne olursa olsun sistemin yöneticileri, sahiplerine harcamalarının üstünde net gelir sağlamak zorundadırlar. Bu kâr veya net gelir kamuya kamu iktisadi teşebbüsüne veya şahısa ait imajı ikinci planda kalır. Otel işletmelerinin milli gelire net katkıda bulunması, diğer bir söyleyiş biçimiyle katma değer yaratması yani verimli olması sistemde çok önemlidir.

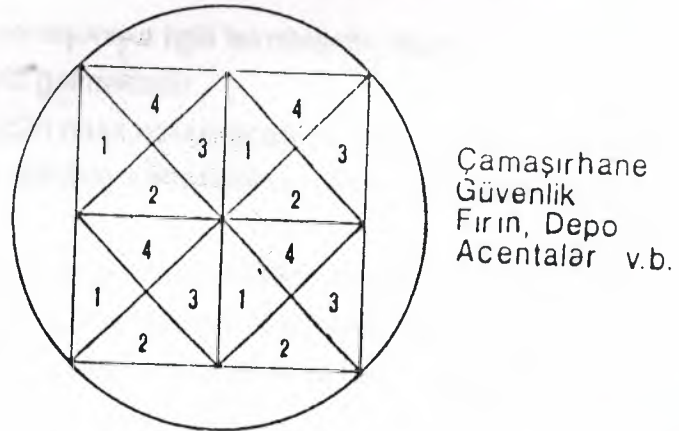
Oteller, alt sistemlerini ve yatay ilişkilerini uyarak yeni bölümler açması, istihdam imkânları yaratması ve refah artırıcı özellikleriyle verimlilik

(4) Thomas H. POWER, A Systems Perspective For Hospitality Management, The Cornell HRA Quarterly, Mayıs 1978, c. XIX, s. 11.

(5) Adem ŞAHİN, İktisadi Kalkınmada Önemli Bakımından Türkiye'de Turizm Sektörü, İst. 1990, TOBB yayını, No. 149, s. 14-27.



Alt Sistem ve ilişkilerine ait Faktörler



Şekil 9: Otel işletmesinde Sistem ve Alt Sistem ilişkileri

Kaynak : Thomas POWERS, a.g.e., s. 75

sağlar. Ayrıca, sistem finansal özerkliğe ve otonom karar verme hakkına sahiptir.

Kısaca oteller; 1. olarak, "istihdam yarattığı işgücüne eğitici, yaratıcı niteliklerini geliştirici bir sistem içinde varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır. 2. olarak oteller yatırımları hızlandırarak gelişmeyi sağlamıştır ⁽⁶⁾. 3. olarak Otellerin döviz kazandırıcı etkileri vardır. 4. otellerin dinamikliği çevresini uyararak çarpan ve çoğaltan katsayısını artırır, sistemi geliştirerek katma değer yaratır. 5. olarak sistem performansı ile ilgili bulunduğu kuruluşların hayat seviyesini yükseltir. 6. olarak dış borç ödeme açıklarına katkıda bulunarak verimliliği sağlar. Bunun için sistem teknoloji yoğun olmalıdır.

1.2 Otel İşletmelerinde Teknoloji Yoğun İşgücü Faaliyetleri

Hizmete dayalı bir sektör olan otel işletmeleri sisteminde emek-yoğunluğu mutlaka aranmalıdır. Emek-yoğun olan bir işletmede teknolojinin verimli olması için işgücünün teknolojiyi değerlendirmesi gerekmektedir.

Hizmetler sektöründe teknoloji yoğunluğu denildiği zaman öncelikle;

a- İşletmenin büyüklüğü, kullanım kapasitesi ve işletmenin üretimi ile üretilen hizmetlerin nasıl dağıtılacağı konusunda teknik bilgiler içerir.

b- Hizmetin türü oldukça önem arzeder. Hizmetin planlanması ve plan kalitesi hizmetin türünü gösteren bir teknolojidir. Ayrıca da hizmetin verimliliği artırması yönüyle ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarını içermektedir.

c- İşletmelerde işlerin yerleşimiyle ilgili tekniklerdir. Bunlar iş akım şekilleri ve metodları anlamına gelmektedir.

d- Gücün kullanımı; gücün nasıl kullanılacağı ile ilgilidir. Gücün artırılması eşliğinde, güç hangi teknikle kullanılmalıdır ki işgücü saat başına olan üretimini artırılsın.

e- Hammadde; verimliliği artırabilmek için işletmeye giren ürünlerin devamlılığının sağlanması için düşünülen teknik bilgileri kapsar.

f- İşletmenin yönetim şekli, işletmenin verimliliği için teknolojik bilgi ve

(6) T. KALKINMA BANKASI, Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi, Ankara 1989, s. 32.
T. KALKINMA BANKASI, "Kalkınma Planlarında Turizm Sektörüyle İlgili Olarak Yer Alan İlke, Hedef ve Tedbirleri" Turizm El Kitabı, Ankara, 1990, s. 24.

deneyimlere ihtiyacı olan en stratejik birimdir. Birim kendini devamlı yenilemelidir. Bu yenilikler çerçevesinde; daha iyi iş planlaması ve koordinasyonu, basitleştirilmiş iş metodları, zaman ve hareket etüdları, işte standardizasyonu ile gereksiz zaman ve sarfiyatı önleyebilen teknik ve metodlardır.

g- Dolaylı istihdam edilen işgücü, işletmedeki planlamacı ve kurmaylar, endüstri mühendisleri, kalite konusu hakkında çalışma ve incelemeler verimliliği artıracak tekniklerdir.

Ancak tüm bu teknolojik faktörler dikkate alınsa dahi özellikle otel işletmelerinde verimlilik artışlarında büyüme olmayacaktır. Çünkü bu aşamada emeğin etkinliği dikkate alınmamıştır.

"İşgücünün, sosyal, ekonomik, ergonomik, egoizm gereksinmelerine dikkat edildiği zaman işle birleşen gönül gücü emeğin etkinliğini" (7) artıracak ve verimliliği sağlayacaktır.

Görülüyor ki otel işletmelerinde verimlilik teknikleri diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle otel işletmelerinin özellikleri onu diğer işletmelerden ayırmaktadır. Verimliliğe olan etkisi, bilimsel teknikler kullanıldığı ölçüde daha kısa zamanda geri dönecek ve verimliliğe katkı sağlayacaktır.

(7) Meral KORZAY, Konaklama Endüstrisinde İş Verimliliğini Etkileyen Faktörler s. 47 (Doçentlik Tezi) İzmir 1988, s. 247.

2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE VERİMLİLİĞE ETKİSİ

Otel işletmeleri sistemindeki girdilerin azlığı ve ürün yapısının değişikliği sebebiyle diğer sektörlerden ayrı özellikler gösterir. En belirgin özelliği otel işletmelerinin insan gücüne dayanmasıdır.

1. İnsangücü

Turizm endüstrisi diğer sektör ve endüstrilerle kıyaslanamayacak kadar büyük ölçüde insangücüne ihtiyaç gösterir. Diğer endüstri alanlarında, teknoloji ve yenilikleri (makinalaşma, otomasyon), kolayca gerçekleştirilir. Fakat turizm sistemindeki hizmetleri üreten esas faktör insangücüdür. İnsangücü arasında da farklılıklar arayan bu sektörde niteliksiz işgücüne yer yoktur. Başka bir söyleyişle turizmin ihtiyaç duyduğu insangücü nitelikli, alanında eğitim görmüş ve deneyimli insanlardan oluşur Yılın 365 gününün her saatinde çalışan insan gücüdür. Bu insan gücünün elindeki kaynakları en verimli bir şekilde kullanarak daha kaliteli ve daha düşük maliyetle hizmet vermesi beklenir. Bu sistemden hareketle dinamik bir süreç olan otel işletmeciliğinde, hizmeti üreten ve sunan temel unsur olan işgücüne gereken önem verilmelidir. Otel işletmelerinde arz ve talep özellikleri diğer işletmelere göre farklılık arzeder⁽⁸⁾.

2. Otel İşletmelerinin Talep Özellikleri Farklıdır

İşletmelerin ürünleri, tüketiciler için gerçek anlamda ihtiyaç zorunlu değil, ihtiyaridir. Diğer bir deyişle, turistik ürün, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve sosyo-psikolojik ihtiyaçları karşılar. Gerçek kriter, beşeri ve şahsi doyumdur⁽⁹⁾.

Bu sebeple de tüketici talebi hızla başka türden mal ve hizmetlere kayabilir⁽¹⁰⁾. Bu sektör kapsamındaki anı, armağan eşya türündeki mallarda insan ihtiyaçlarını karşılar. Bu karşılıklı kişisel merak, duygusal ya da kültürel ihtiyaçlarındandır.

(8) Claude KASPAR, "Requirements of Higher Level Education Into Tourism" AİEST, Volum 31, s. 21-27.

- Tunca TOSKAY, Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, İst. Der yay., 1978, s. 15.
- Orhan M. SEZGİN - Yıldırım ACAR, Turizm Tanıtma Pazarlama, Ekonomi, Ank., 1983, s. 60.

(9) Osman K. AĞAOĞLU, Türkiye'de Turizm Eğitimi ve Etkenliği, MPM yayınları, No. 430, Ankara 1991, s. 235.

(10) Nüzhet KAHRAMAN, Turizmde Yatırım Projeleri, Çağlayan Kitabevi, İst. 1986, s. 12.

Turizmde tüketim, soyut ve doyuma yönelik bir kavramdır.

3. Personel Arasında Dayanışma ve Diğer İşletmelerle İşbirliği

Üretimin bir halkasındaki kopukluk, mal ve hizmetin bütünü üzerinde olumsuz etki yapar ⁽¹¹⁾. Üretim, ya da satış aşamasının herhangi bir diliminde yapılacak bir hata, doğrudan doğruya turistik ürüne mal edilir ve yeniden talep edilemez hale gelir. Yahut tüketici, sektördeki tüketiminden bütünü ile vazgeçebilir. Bu sebeple, işletmelerdeki bu faaliyetler arasında tartışmasız bir dayanışma ve işbirliğinin varlığı zorunludur. Ayrıca, otel işletmeleri turizm endüstrisi konusuyla ilgili tüm işletmelerle birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler ⁽¹²⁾.

4. Tüketici Bakışıyla Personel Belirsizliği

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetleri üretenler ile tüketiciye sunanlar sık sık karıştırılır. Tüketici, üretici personeli görmediğinden takdiri de, şikayeti de hep sunan kişiye yapar. Mal ve hizmeti üretenlerin bu eleştiri ve takdirlerden haberleri olmamaktadır.

5. Faaliyet Süresi ve Zamanı Yakalama Yeteneği

Otel işletmeleri, yılın 365 günü ve 24 saat aralıksız olarak faaliyet gösterirler. Belli bazı alanlarda işin gereği ya da mevsim değişikliği ile işletme faaliyetlerinde bir yavaşlatma görölse bile, işletmede çalışanları meslekleri ile özdeşleşmeye zorlayan kesintisiz çalışma özelliği vardır ⁽¹³⁾. Gelişen tekniğin, fikirlerin, moda ve zevklerin, çalışma yöntemlerinin gelişerek değiştiği bir ortama hızlı biçimde uyması gereken bir endüstridir. Zamana sürekli uyum, endüstri için hayati önem taşır ⁽¹⁴⁾.

-
- (11) Hasan OLALI, Meral KORZAY, *Otel İşletmeciliği*, 1989, s. 12.
Orhan Mesut SEZGİN, "Otelcilik Mesleği" *Mesleki ve Teknik Öğretim Dergisi*, sayı 247, (Eylül 1973) s. 35.
- (12) Tekin ERTAN, "Turizm ve Turizm İşletmeleri", *Sevk ve İdare Dergisi*, sayı 53 (Ocak 1973), s. 27.
- (13) İsmet S. BARUTÇUGİL, *Turizm İşletmeciliği*, Bursa Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1981, s. 46.
- (14) Burhan SENER, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Ank., 1990, s. 14-15.

6. Ürünün Taşınamamazlık Özelliği

Bu işletmelerde üretilen mal ve hizmetler, diğer işletmelerin ürettiği ürünlere benzemez. Ve turistik ürün taşınamaz, üretildiği anda ve yerde tüketilmek zorunda olduğundan stok edilemezler. Tüketilemeyen veya satılamayan mal ve hizmetler işletme için direkt zarardır ⁽¹⁵⁾.

7. Yüksek Risk ve Belirsizlik Sorunu

Oteller, uluslararası düzeydeki ekonomik toplumsal, siyasal ve psikolojik faaliyetlerinden hızla etkilenir. Başka bir anlatımla diğer endüstri işletmeleriyle kıyaslanamayacak kadar hassas bir işletmedir. Ekonomik olarak Dolar karşısında Yenin değerindeki bir oynama Türkiye'nin en ücra köşesindeki otel işletmesini bile etkiler. Yakın geçmişteki Irak-İran savaşı ve Körfez krizi, Türkiye'deki siyasal huzursuzluk yanında, ekonomik açıkları büyötmüştür. Teşviklerle kurulmuş dört ve beş yıldızlı oteller günlük giderlerini karşılayamamışlardır. Görüyoruz ki, turizm ürünü endüstri girdilerinden daha azdır. Hassas ve duyarlı en ufak bir risk çok büyük ekonomik yaralar açmaktadır ⁽¹⁶⁾.

8. Kısa Sürede Kara Geçiş Beklenemez

İşletmelerde kapital, hasıla oranı diğer endüstrilerle kıyaslanamayacak kadar düşüktür. Bunun yanısıra kuruluşta ve faaliyetlerde gerek duyulan kapital, yine diğer işletme ve endüstrilere göre çok yüksektir. Buna rağmen, kısa sürede kâra geçiş beklenemez ⁽¹⁷⁾.

9. Girdi ve Çıktı Arasındaki Fark

Turizm endüstrisindeki girdilerin, diğer endüstri girdilerinden az olduğu bilinmektedir. Buna rağmen elde edilen çıktılar çok fazladır. Sebebi ise, bu işletmelerin ekonomik bakımdan değerlendirilmesi güç, ya da imkânsız olan, insanın insana hizmeti, güneş, deniz, bol oksijenli hava gibi doğal kaynakları da gelir getirici olarak kullanmasıdır ⁽¹⁸⁾.

(15) Clifford T. FAY - Jr. RICHARD C. ROADS, Robert L. ROSNBLATT (Çev. Selim Bekçioğlu). "Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi, Ank. 1985, s. 12.

(16) Nüzhet KAHRAMAN, a.g.e., s. 106.

(17) Alparslan USAL, *Turizm İşletmelerinde Maliyet*, Dokuz Eylül Ü. İ.B.F. İzmir 1988, s. 9.

(18) Günel ÖNCE, "Turizm İşletmelerinin Güncel Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Turizm Yıllığı*, Ekim 1990 Ank., s. 186.

3. OTEL İŞLETMELERİNİN VERİMLİLİK ALANLARI VE ORGANİZASYON YAPISI

3.1 Otel İşletmelerinin Temel Verimlilik Alanları

Otel işletmelerinde 20. yüzyıl sonuna doğru görülen gelişmeler oldukça hızlanmıştır. Büyük ve zincir otellerin yapılmasıyla otelcilik endüstrisi bir yatırım sahası haline gelmiştir. Otel işletmelerinin temel verimlilik fonksiyonları, otel işletmeleri bünyesindeki mal ve hizmetlerin iktisadilik ilkesine uygun olarak üretildiği ve sunulduğu ekonomik ünitelerdir ⁽¹⁹⁾. Otel işletmelerinde girdi ve çıktı unsurunu yaratan verimlilik temel fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz (Şekil 10).

1. Hizmetler Fonksiyonu

Otel işletmelerinde en geniş tabanı oluşturan ve verimlilik fonksiyonu onun üzerine kurulmuş çok önemli bir öğedir. Otel işletmelerinde esas unsur, hizmettir. Bu sektör hizmet sanayii olarak da anılır.

2. Üretim Fonksiyonu

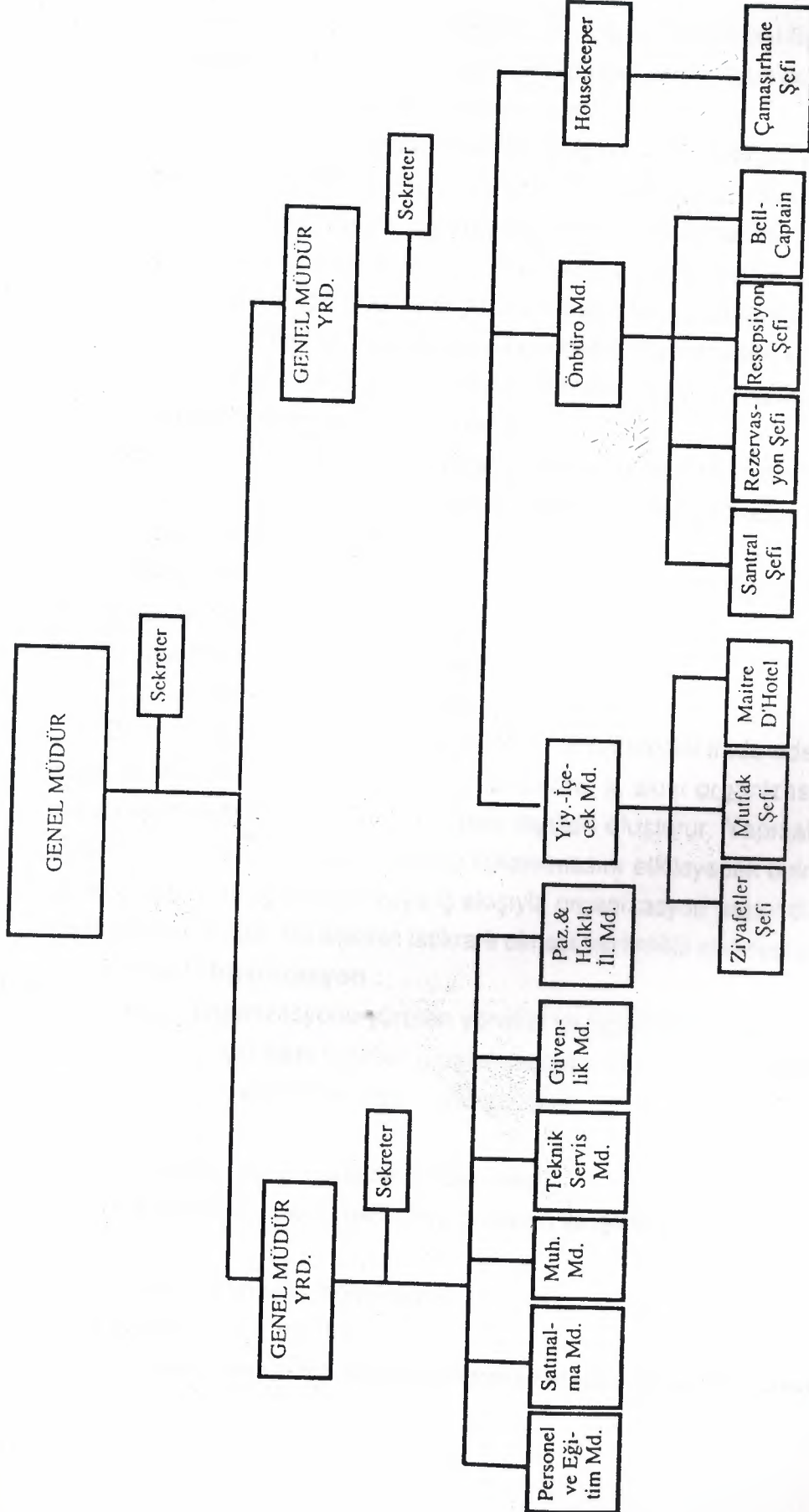
Sanayii sektöründe mal üretildiği gibi otel işletmelerinde de hizmet üretilir. Genelde işletmelerde hammadde, yarı mamül ve mamül madde üretimi şeklinde bir sistemle ürün üretilir. Yalnız, otel işletmelerinin tüm birimlerinde, üretilen ürüne işgücü ilâve edilir. Şöyle ki, hammadde + emek, yarı mamül + emek, ürün + emeğe yapılan katkılarıyla hizmete sunulan diğer sektör ürünlerine göre farklılık gösteren özel bir üretim biçimi gösterir.

3. Pazarlama Fonksiyonu

Diğer sanayi işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de üretime hazır, son çıktının satışı sözkonusudur. Reklam servisleri, acentalar ve diğer bağlı kuruluşlarla ilişkiler kurarak ürünü satmaya çalışırlar ⁽²⁰⁾.

(19) Gülşen TUNCER, Otelcilik Sanayiinde Personel Sorunu ve Türk Otel Yöneticilerinin Çeşitli Personel Fonksiyonları, İst. 1977, İÜİF Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 49.

(20) Fermani MAVİŞ, Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişme Süreci, Eskişehir 1988, s. 111-119.



Şekil 10: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinin Temel Verimlilik Alanları

Kaynak: Fermani MAVİŞ, Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulanması, Eskişehir, İTİA 1985, s. 65

3.2. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı ve Verimliliğe Etkisi

Otel işletmelerinin etken ve etkili iş görüşmelerini sağlamak için, işletme; ilişkilerini çok iyi bir şekilde organize etmelidir.

Organizasyon geniş anlamla bir düzenleme ve planlama işidir. İşletmeyi amacı olan hedeflere götürmesi, yönetici ve işgücünün nicelik ve niteliklerinin, iyi tespit edilmesine, uyumlu ve verimli çalıştırılmasına bağlıdır.

İşletme faaliyetlerinde kopukluk olmaması ve belirli işletme politikalarına ters düşmemesi için koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının tam olarak yerine getirilmesine bununla birlikte yönetim hiyerarşisini ve örgüt içi haberleşme kanallarını oluşturan emir kumanda zincirinin sağlam ve mantıklı temelleri üzerine kurulması gereklidir.

Bir işletmenin organizasyon yapısı gerçeklere ve fonksiyonlarına göre tesbit edilmediği takdirde saptanacak en uygun işletme politikasının bile başarıya ulaşması düşünülemez ⁽²¹⁾.

(Şekil 11) de olduğu gibi işletme organizasyonu iki tür ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkiler;

- 1- İnsanlar arası olan beşeri ilişkiler
- 2- İnsan, araç gereç ve iş ilişkileri

Birincisi, işletmenin yapısı ile birlikte bölümleşmesini ifade eder ki. Yapısal organizasyon şeklini oluşturur. İkinciside, iş akışı organizasyonudur bu da işletmedeki iş ile güç arasındaki ilişkileri oluşturur. Yapısal organizasyon, işletmede işgücünün verimli kullanılmasını etkileyecek birinci derecede etkindir. İş ilişkileriyle veya iş akışıyla organizasyon arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin istikrarlı olması verimliliği etkileyecektir.

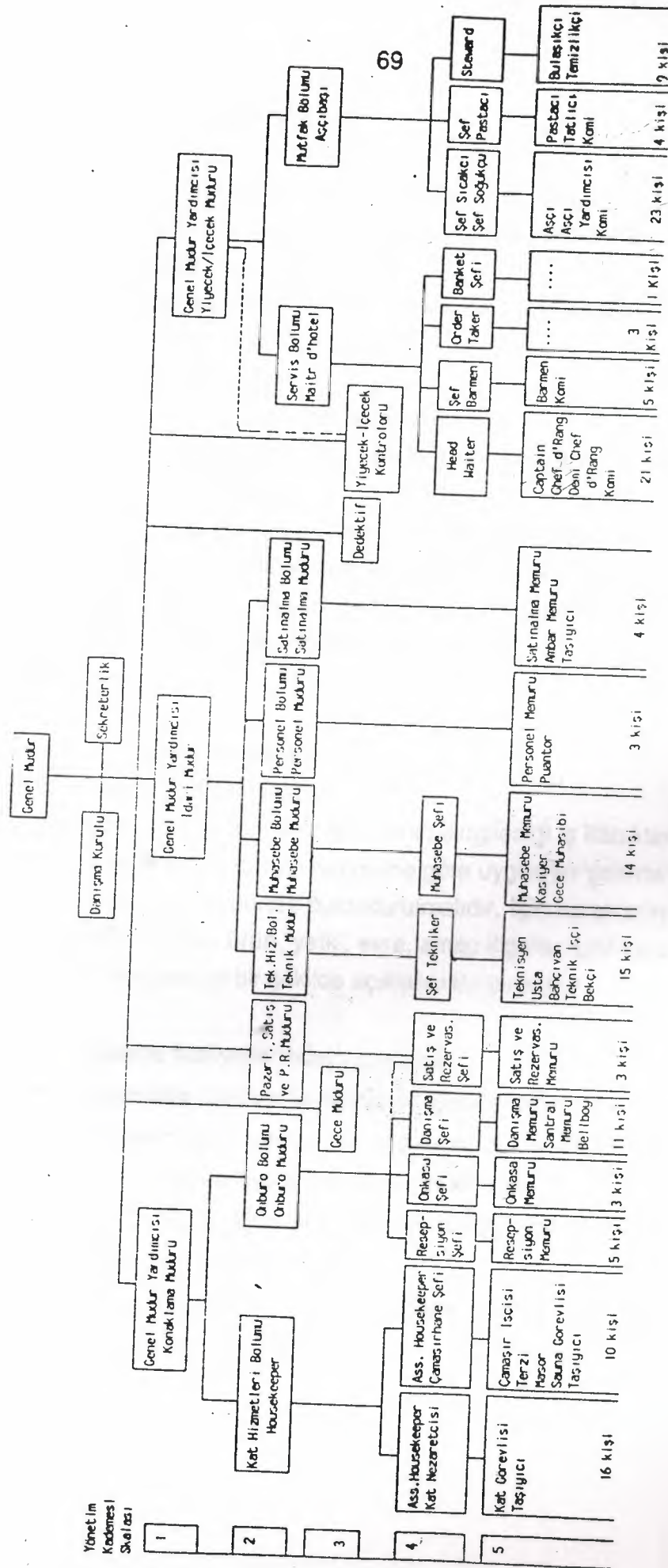
Yapısal Organizasyon :

Yapısal organizasyonu yürüten yönetici ve işgücü ilişkileriydi. Bu ilişkilere uyulması için bazı kurallar oluşturulmuştur. Bu kurallar organizasyonun iyi çalışarak verimli olmasını sağlayacaktır.

Bu kurallar;

- * İşletmenin genel hedefleri (nicel - nitel)
- * Nitelikli işgücü, araç gereçleri, görevleri ve işletmede bilgi iletişim düzeyi
- * Hedeflere yönelik motivasyon
- * İşin bölümlere ayrılması

(21) Feri Maviş, Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Eskişehir Anadolu Univ. yay. No. 111, s.3.



Şekil 11: Beş ve Dört Yıldızlı Bir Otelin Organizasyon Şeması

YATAY KESİMİN TURİZM SEKTÖRÜNE UYGULANMASI, Ank. MPM yay. No. 457, Ank. 1992, s. 27.

- * Kuramsal bütünlük sağlanması
- * Hiyerarşik düzen
- * İş ve güç arasında koordinasyon ve denge. Bu sayılan faktörler sistemde kurulduğu takdirde bu sistem bütünlüğü içinde yüksek derecede verimlilikten bahsedilebilir.

Özetle; yapısal organizasyonla verimlilik içiçe ilişkisi olan en önemli etkenleri içerir. Bu temel etkenler kısaca;

- * İş ve güç arasındaki ilişki
- * İşin ve ilişkilerin amaca yönelik verimliliği
- * İlişkilerin hiyerarşik yapısı şeklinde ki faktörler yapısal organizasyonu oluşturur ve verimliliği sağlar.

Bununla birlikte yapısal organizasyonu oluşturmak için çok boyutlu çalışmalar gerekmektedir. Bu çalışmalar ilk bakışta birbirine girmiş birçok işler gibi varlığı görülebilir. Ancak bu işler birbirine benzeseler bile konularının farklı olduğu görülmektedir. Bu işler, veya konular;

- * İş analizleri
- * İş tanımları
- * Personel istihdamı ve yönetimi
- * İş ve gücü planlaması gibidir.

Birde organizasyon yapılırken işletmenin sergilediği iş karakteristikleri önem arzeder. Bu karakterlerden hangisine göre uygun bir şekilde organizasyonun yapılacağı gözönünde bulundurulmalıdır. İşin karakterini gösterecek şekillerden; iş türü, ürün, yetki, evre, amaç ilişkileri gibi karakterlerden hangisidir. Bunların iyi bir şekilde açıklanması gereklidir.

İş türü : İşletme faaliyetlerinden bahseder.

Ürün : İşletmede üretilen özellikli ürün dikkate alınır.

Yetki : Görevin karar yetkisi ve uygulama prosedürünün ayrı ayrı bölümlere verilmesi durumunu dikkate alır.

Evre : Görev bütünlüğünün zaman içerisinde birbirini izleyen görev bölümlerine ayrılmasıdır.

Amaç : Görevin direk ve endirekt şekliyle ilgilenen bu konu işletme hedeflerinin sonucudur.

Bu karakterlere göre organizasyon yapılırken bazı ilkelere dikkat etmek gerekir. Bu ilkeler;

a- Hat ilkesi: Bu organizasyon türüne genelde küçük işletmelerde rastlanır. Hat ilkesi, her görevin tek bir üst emir mercii olmasıdır. Kurmaylı hat ilkesi büyük işletmeler için geçerlidir.

b- Proje ilkesi : Projeye özgü hedef ve zaman sınırlamasını dikkate alan ilkedir.

c- Ürün ilkesi : Ürüne yönelik hedefleri olan ve sürekli nitelik arzeden bir ilkedir.

d- Örgüt ilkesi : Ekip çalışması kapsamını konu alır.

Yukarıdaki ilkelerle seçimi yapılacak organizasyonun da türünü belirleyecektir. Muhtemelen örgüt tipi şöyle olacaktır ⁽²²⁾.

1. Tek ve çok hatlı organizasyon

2. Kurmay hatlı organizasyon

3. Bölümlü organizasyon

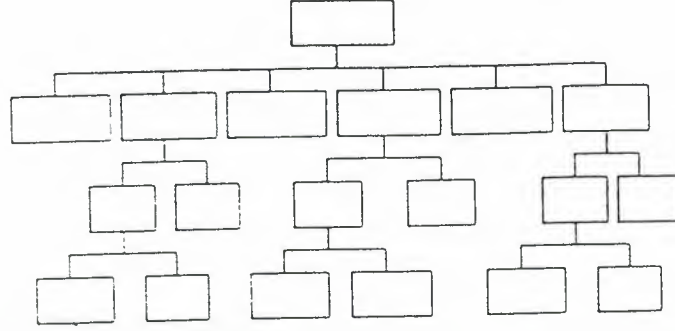
4. Ekipli organizasyon

5. Matris organizasyonu

Sorun ise; hangi türdeki işletmelere ne tür bir organizasyon uygulanacağıdır? Tez konumuz olan otel işletmelerinde görülecek en uygun organizasyon tipi; iş türü karakterine göre, tek, çok hatlı ve bölümlü organizasyon türüdür ⁽²³⁾ (Şekil 12-13).

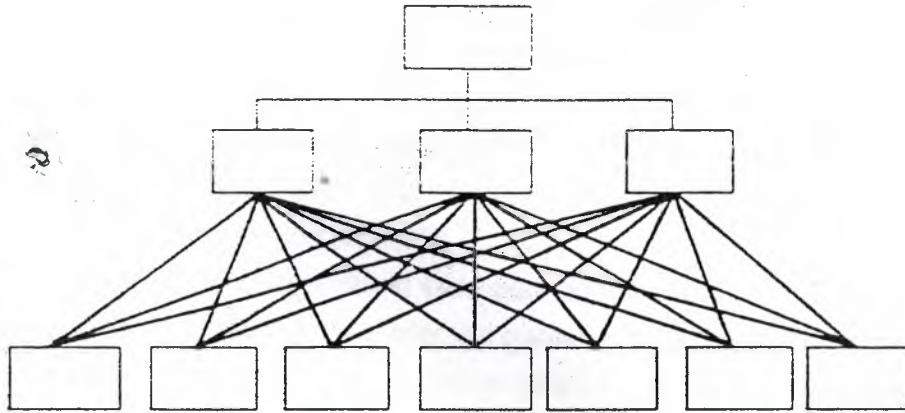
(22) MPM-REFA, İş Etüdünün Temelleri, 1. kitap, Ank., MPM 1988, s. 52-70.

(23) Kemal AĞAOĞLU, İşgücünü Verimli kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, Ank. MPM yay. No. 457, Ank., 1992 s. 33-37.
- Fermani MAVİŞ, a.g.e. s. 111-119.



Şekil 12: Tek Hatlı Organizasyon Şeması

Kaynak : MPM-REPA, İş Etüdünün Temelleri 1. Kitap, Ank., 1988, s. 60.



Şekil 13: Çok Hatlı Organizasyon Şeması

Kaynak : MPM-REFA, İş Etüdünün Temelleri 1. Kitap, Ank., 1988, s. 61.

Otel işletmelerinin organizasyon sistemi içinde verimli olabilmesi için alt sistemlerinin uyumlu olması gerekir. Verimliliği sağlayacak bu sistemler:

Ön büro bölümü: Otele gelen kişilerin ilk danıştıkları yer ön bürodur. Ancak, otel işletmelerinde ön büro ile memurlarına çoğu kez yeterli önem verilmez. Çünkü direkt olarak verimliliğe katkıda bulunan bir ünite olarak görülmemektedir. Buna rağmen müşterinin işletmeye girişinden otelde kaldığı süreler, resepsiyon hizmetlerine ve otelden ayrılıştan çıkış kapısına kadarki hizmetler ön büroya aittir ⁽²⁴⁾. Ön büro bir bütündür. Görev ve sorumlulukları parçalanamaz ve departmanlar arası ilişki ve bağlantıları kısıtlanamaz. Ön büro organizasyonu, otelin türüne ve büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Genelde ön büronun görevleri, büyük veya küçük otellerde hemen hemen aynıdır. Görevli telefona bakar, oda rezervasyonlarını kabul eder, danışma memurluğu yapar, hatta gerekirse bagajları müşteri odasına çıkarıp indirebilir. Ön büro iki bölümden oluşur:

1. *Rezervasyon* : Çeşitli üretim araçlarının ve bilgisayarın kullanıldığı birimdir. Müşteriler, ilk ve direkt olarak otelin rezervasyon bölümüne başvururlar. Müşterilerle ilgili ön taleplerin giderilmeye çalışıldığı yerdir.

2. *Resepsiyon* : Müşterilerin otele girişinden çıkışına kadar olan kayıt işlemlerini takip eder. Otel işletmeciliğinde önemli yeri olması gereken bu bölümün personeli 24 saat devamlı çalışır ve müşteri ile ilişki halindedir.

Kat Hizmetleri Bölümü : Otel işletmelerinin en önemli amaçlarından biri ikamet ettikleri yerlerinden, çeşitli sebeplerle geçici olarak, ayrılan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu insanlar için en zaruri ihtiyaç yatacak yer teminidir. Otel işletmeleri müşterilerine rahatlık sağlayabildikleri ölçüde otelin doluluk oranı artar. Oda satışlarından elde edilen gelirin miktarı, o otelin başarı ve verimlilik göstergesidir.

Kat hizmetleri, verimliliğe direkt etkisi olan bölüm olarak, temel sorumluluklar yüklenmiştir. Günlük rutin işler için gerekli araç gereçlerin kontrolü, temini ve eksikliklerin giderilmesiyle birlikte müşteri odalarının, koridorların diğer genel salonların temizliği ve bakımının tam olmasıdır. Başka bir sorumluluğu da üst yönetime ve ilgili bölümlere rapor vermesidir. Ön büroya

(24) Orhan Mesut SEZGİN, "Konaklama İşletmelerinde Ön büro Personeli", Mesleki ve Teknik Öğretim, Ank., Ekim 1967, s. 18.

vereceği rapor, hangi odaların kiralanacağı, teknik servis bölümüne vereceği raporsa hangi odaların bakım ve onarıma ihtiyacı olduğudur. Kat hizmetlerinde çalışan personel, otel personelinin yaklaşık yüzde 75'ini oluşturur. Bu bölümde kişilerin nitelikleri diğer bölümlerdeki personele göre farklılık gösterdiğinden devamlı olarak eğitilmesi gerekir.

Yiyecek içecek bölümü : Otelin en büyük gelir kaynağı ve verimliliğe etkisi olan ön bürodan sonraki bölümdür. Bu bölüm müşterilerinin zorunlu ihtiyaçlarını gidermektedir. Verimliliğe ulaşabilmek için otel restoranında mükemmel bir servisle sunulan yemekler, bu bölümde önemli bir hizmettir. Bu sunum diğer bölümlerde o kadar aranmaz, müşteri en uzun otel hizmetini restorantta alır. Personel ise müşteriyle en uzun zaman bu bölümde yüzyüzedir. Onun için müşterilere karşı davranış açısından, iyi niteliklere sahip eğitilmiş personel olması gerekir ⁽²⁵⁾. Yiyecek içecek bölümü ayrı ayrı grupların bir araya getirdiği hizmetlerin bütünü oluşturur bir takım çalışmasıdır. Satın alma, ahçıbaşı ve restoran personeli gibi. Grubun hiç biri tek başına başarılı ve verimli olamazlar. "En iyi yemek kötü bir servisle sunulduğunda, bu sunum hatası otel personelinin bütünü kapsar" ⁽²⁶⁾.

Otel işletmelerinde önemli bir diğer kısım, personel bölümüdür.

Personel bölümü : Otel işletmelerinde genel muhasebe bağlı olarak çalışmaktadır. Diğer işletmelerdeki personel servislerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir. Çünkü otel endüstrisinin hizmet sunan yapısı içinde insanın insanla, karşı karşıya ve yüzyüze olması, o anda alınıp verilen ilişkiler, son derece hızlı ve yoğundur. Bu sebeple otel işletmeleri, beşeri ilişkiler açısından en çok eleştirilere açık olan bir faaliyet alanıdır. Otel endüstrisinde otomasyonun ve mekanizasyonun girdiği bölümlerin sınırlı olması dolayısıyla personele, yani insan gücüne, duyulan ihtiyacın bir hayli fazla olduğu düşünülür. Personel bölümü, eskiden beri işletmelerde önemli kabul edilmediğinden tam yerini bulamamıştır. Fakat her işletmenin uyguladığı personel politikası, finansal politikasını etkileyen önemli bir konu olmuştur.

(25) Orhan M. SEZGİN, a.g.e., s. 15.

(26) Mihrinur GÜLAY, "Banket Büroları ve Organizasyonu", *Turizm İşletmeciliği Dergisi*, Mart 1983, s. 510.

Personel servisinin görevleri:

Sicil tutma,

İşe alma,

Mülâkat,

İşe yerleştirme,

Eğitim programları,

Ücret araştırması,

Özendirme formülleri,

Çalışma standartları,

İş ilişkileri yönetimidir.

Muhasebe bölümü : Otel yönetiminde işlerin nasıl gittiği ve kontrolüne yönelik faaliyetlerin bütünüyle uğraşır.

Müşterilere yapılan iskonto ve alınan paraların müşteri hesaplarına kaydını yapar.

Otel personeli tarafından yapılan ihmal ve hileleri önler.

Gereksiz harcamaları minimize eder.

Bu bölüm, her ayın sonunda, bütün gelir-gider hesaplarının kaydedildiği yevmiye defterinden büyük deftere geçirilen hesapların düzeltme kayıtlarını yaparak kapatır ve aylık finansal tabloları hazırlar. Bunlar kâr-zarar tablosu ve bilançosudur. Bir otel yöneticisi için en önemli rapor günlük gelir gider raporudur. Otelin kârlılığı ve verimliliği isteniyorsa, günlük gelir durumunun otel yöneticilerince bilinmesi gerekir. Bu rapor otelin aylara göre verimliliğini gösterir ve karşılaştırma imkânı sağlar.

Ayrıca yöneticelere doluluk oranı, otelin banka hesabındaki miktarı, yemek ücretlerini, otel gelirleri arasındaki pay gibi önemli bilgileri de verebilir ⁽²⁷⁾.

Pazarlama bölümü : Turizm hareketlerinin ulusal ve uluslararası alandaki gelişmelerinden yararlanmak için yetenekli şartları olan satış personellerine ihtiyaçları vardır. Onun için otel organizasyonuna satış bölümü ilâve edilmiştir. Otellerin durgunluk dönemlerinde, otelin doluluk oranlarını yükseltmek için çaba harcarlar. Satış bölümü personeli özellikle, tatil bölgelerindeki oteller için bir başka iş kaynağı olan bağlantılı satış yapmaları, otelin doluluğu ve verimliliği için çok önemlidir. Hava yolu şirketleriyle işbir-

(27) Fermani MAVİŞ, a.g.e., s. 76.

liği yapmak paket turlar hazırlamak da önem arzeder. İyi bir satış müdürü verimlilik için her ihtimali değerlendirmelidir. Satış işinin en iyi kaynaklarından biri de otelde müşteri olarak bulunan kişilerdir. Bu kişilerin otel ve otelin imajını ülke veya çevresinde tanıtımları için, kendilerine iyi bir hizmet verilmesi gerekir ⁽²⁸⁾.

Teknik Hizmetler bölümü : Teknik hizmetler otelin elektrik, ısı, su, havalandırma, soğutma, su tesisatı gibi donanımın genel bakımı, koruyucu bakım ve onarımını sağlamaya yarayan servistir. Servis otelin rutin teknik işlerinin yanında, acil durumlarda da uzman personel ve donanımı sağlar. Teknik sınıfın, otelin enerji kullanımını çok sıkı kontrol etmesi gerekir. Enerji tasarrufu açısından bilgili uzman personel, otel müşterisinin konforunu sağladığı gibi tatmin düzeyini de yükseltir. Bakım onarım masraflarını asgaride tutarak enerji tasarrufu sağlar. Plan ve programı iyi yapılmış enerji yönetimi, enerji sarfiyatını yüzde 20 oranında azaltabilir. Donanımın performansını geliştirerek serviste verimliliği sağlar. Enerji yönetim programı hızlanırken, üst düzey yöneticilerinin desteğini alarak, koordinasyon komiteleri kurulmalı ve enerji tüketimini izleme programları geliştirilmelidir. Kısacası, teknik bölümün en önemli fonksiyonu, tutarlı bir bakım onarım ve yenileme programı ile müşteri-personel tatmin düzeylerini üst düzeyde tutmak ve enerji kaynaklarının en ekonomik biçimde kullanımını sağlamaktır ⁽²⁹⁾.

Güvenlik bölümü : Otel işletmelerinde olağanüstü durumlara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri yerine getiren personel güvenlik bölümünü oluşturur. Güvenlik bölümü konusunda bilgi, yöntem ve teknikleri en iyi bilen kişilerden olmalıdır.

Çamaşırvane bölümü : Otelin ve müşterilerin çamaşırlarının temizlenerek kullanıma sunulması işleminin, titizlikle yapıldığı yerdir.

(28) A. J. BURKART-S. MEDLIK, "Turizm Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları", Türkiye İktisat Gazetesi, Çev. S. BEKÇIOĞLU, 5 Ocak 1978, s. 12.

(29) Hasan OLALI - M. KORZAY, a.g.e., s. 558.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ÖLÇMEDE KULLANILAN TEKNİKLER VE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN FAKTÖRLER

4.1 VERİMLİLİĞİ ÖLÇMEDE KULLANILAN TEKNİKLER

41.1 Göstergelerle İlgili Teknikler

411.1 Katma Değer Verimliliği Göstergesi

Katma değer kavramı: 18. yüzyılda ABD ulusal otel işletmelerinden diğer otel işletmelerine ve ayrı üretim yapan sanayii kuruluşlarından diğerlerine, ürün ve hizmet akışı yapılırken satış gelirlerinin 2. kez hesaplanması için geliştirilmiş bir gösterge şeklidir.

Katma değer, bir işletmenin yarattığı refahı ölçer ve satışlardan, satın alınan mal ve hizmetlerin maliyetinin çıkarılması ile belirlenir. Özetle katma değer, işletmenin brüt çıktısını değil net çıktısını ölçer. Katma değer, işçiler için maaş ve ücretler, borç alanlar için faiz, sermayedarlar için vergi ve kâr payları, dağıtılmayan kârlar ve yatırımlar için amortismanlar biçiminde yaratılmasında katkıda bulunanlara geri ödenir ⁽³⁰⁾.

Genel olarak katma değer kullanıma amacı

1. Katma değer, muhasebe kapsamında, işletme performansı ve sermaye verimliliği ölçümü için kullanılır.
2. Katma değer, bir işletmenin satın aldığı mal ve hizmetlerini satın alılabılır mamüllere çevirerek elde ettiği değerdir. Katma değer, emek ve sermaye ile birleştirilerek bir verimlilik oranı haline gelir.
3. İşletme seviyesinde döviz olarak ölçülen katma değer farklı mamüllerin satışta son ürün olarak birleşmesine imkan verir. Bu da işletmelerde çeşitli çalışmaların yapılmadığının görüntüsüdür. Katma değer ölçüsü onun için işletmelerde başarı ölçüsü olarak kullanılır.
4. Katma değer işletmelerin yarattığı ek refahın da ölçüsüdür. Katma değer ayrıca etkililiği ve kaliteyi de ölçer. Katma değer verimliliği göstergesinin, işletmeler ve çıkar gruplarınca önemli noktaları vardır.

(30) S. Cheong FUTTY- Helen LUK. "Giyim Eşyası Sanayiinde Teşhis Yaklaşımı ve Katma Değer Çözümlemesi". *Verimlilik Dergisi*, MPM yayını. Ank. 1992/2.s. 71-81

5. Katma değer hesaplamaları geleneksel hesap kayıtlarına dayalı olup, kolaylıkla elde edilebilir. Ayrıca işletmenin kârlılığı ve rekabeti ile de ilişkilendirilir.

6. İşveren- işgören iletişimi açısından katma değer, kâra tercih edilebilir.

İşletmeler düzeyinde katma değer kullanım amacı ve katkıları

1. İşgücü verimliliğinde katma değer hesaplarının kullanımı: Otel işletmesinde çalışan işgücü sayısına göre, yarattığı refah miktarını yansıtır. Bununla birlikte işgücü çıktısı olan hizmeti sunarken, etkenliğini değil aynı zamanda, sermaye yatırımını, yönetim etkenliğini, işgücü yönetim ilişkilerini, iş tutumunu, fiyat etkisini ve hizmete olan talebini de yansıtır.

Burada, katma değer oranının yüksekliği, yukarıdaki sayılan faktörlerin otel işletmelerinin refah yaratması üzerine etkilerinin yüksek olduğunu gösterir. Düşüklüğü ise, istenmeyen bir yönetim veya işlerin olduğunu gösterir.

2. Sermaye verimliliğinde katma değer kullanılması: Otel işletmelerinde, sabit varlıkların kullanım derecesini gösterir. Ancak işgücü verimliliğinde olduğu gibi, enflasyon pazar koşulları ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle bozulabilir. Ayrıca sabit varlıkların sahibi olma, veya kiralama gibi durumlardan etkilenir. Sermaye verimliliğinin yüksekliği varlıkların etken kullanıldığını gösterir. Katma değer oranının yüksekliği, yüksek fiyatlandırma kararını ürünler arasındaki satın alınan malzeme ile fiyat farklılıklarını, malzemelerin kullanım derecesini yansıtabilir. Katma değer marjı, dış faktörlerin etkilerine açık olduğundan çabuk etkilenir⁽³¹⁾. Marj etkiye göre yükselir veya düşebilir.

3. Varlıkların devir hızı oranını ölçerken, katma değer göstergesinin etkileri: Varlıklar devir hızı, sabit varlıklara yapılan yatırımdan ne kadarının satıldığını miktar olarak gösterir. Sermaye verimliliği gibi dış etkilerden çabucak etkilenir. Oranın yüksekliği etken bir sermaye kullanımı ya da iyi bir pazarlama olduğunu gösterir. İşletme için oranın yüksekliği yararlıdır.

Varlıkların devir hızı ölçümünde katma değer rolü; sermayenin payında aranan başarı göstergesidir. Sermaye payının yüksekliği, yüksek sa-

(31) S. Cheong FUTTY- Helen LUK, a.g.e., s.77

tiş geliri veya düşük maliyetlerden olabilir. Varlıkların devir hızı ölçümünde kârlılık; yalnızca sabit varlıkların getirisini ölçebilir. İşletmenin ne kadar kârlı olduğunun göstergesidir. İşletme kârlılığını devam ettirebilmesi için, sermayenin getirisi, bankadaki mevduat faizlerinden daha yüksek olmalıdır. Oranın yüksekliğinin devamı yanında, kârlılığının da uzun zaman devamının sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Otel işletmelerinin fonksiyonlarından da anlaşılacağı gibi diğer işletmelere göre daha fazla katma değer yaratmaktadırlar. Otel işletmelerinde katma değer hesaplarının diğer işletmelere göre farkı vardır. Bu fark: net satış hasılatını oluşturan yılbaşı ve yıl sonu stokunun olmayışıdır. Onun için hesaplama yöntemindeki formül, brüt üretim değeri üzerinden yapılır.

Katma değer hesaplarında kullanılan oranlar:

Toplam faktör katma değer verimliliği = katma değer/toplam faktör girdi maliyeti

Katma değer marjı = katma değer / satış hasılatı

Kullanılan sermayenin katma değer verimliliği = katma değer/ kullanılan sermayedir.

Yukardaki oranlardan yararlanarak, işletme düzeyindeki katma değer şu şekilde bulunur ⁽³²⁾:

NET SATIŞ HASILATI (İşletme Gelirleri) =

(+) cari fiyatlarla yılbaşı ve yılsonu mamul ve yarı mamul stokları oranındaki artış

(-) azalış.

ÇIKTI: (OUTPUT) BRÜT ÜRETİM DEĞERİ

(-) üretimde kullanılan ilk madde ve mamul,

(-) dışardan sağlanan fayda ve hizmetler.

BRÜT KATMA DEĞER: NET ÜRETİM DEĞERİ,

(-) amortismanlar,

(-) dolaylı vergiler.

(32) G.D.SARDANA-Prem URAT, " Verimlilik Ölçme Modelleri", (Çev. Melih BAŞ), Verimlilik Dergisi, Ank. 1992/2, s.7-10.

NET KATMA DEĞER'dir.

NET KATMA DEĞER

Net katma değere göre, ölçüm yönteminde, yukardaki formülden de görüleceği gibi; işletmeler satıcılardan, ilk madde, malzeme ve hizmetleri satın alarak, bunları daha yüksek bir fiyatla satarlar. Bu sistemi tekrar ürünlere dönüştüren katma değer mekanizmasıdır. İşletmeler böylece değerlerine değer katarak bir süreç halinde çalışırlar.

Otel işletmelerinin fonksiyonlarından da anlaşılacağı gibi işletmelerin ekonomik ünite olması, onun milli gelire yapacağı net katkı, katma değer yaratmasını zorunlu kılar.

Örneğin bir otel işletmesinde katma değer hesaplanması: Herhangi bir yılda işletme 32.000.000 TL'lık mal ve hizmet üreterek satmış olsun. Bu değerın üretimi için başka işletmelerden satın alınan ham madde ve yardımcı maddelerin değeri 13.000.000 TL, kullanılan işletme malzemesi enerji, su ve yakıt bedeli 5.000.000 TL, amortismanlar 6.000.000TL, dolaylı vergiler 1.000.000 TL olduğunu varsaydığımızda;

NET KATMA DEĞER

Brüt Katma Değer= Brüt Üretim Değeri - (Üretimde kullanılan mamül ve yarı mamül mal değeri + Dışarıdan sağlanan fayda ve maliyetler)

Net Üretim Değeri= Brüt Katma Değer - Amortismanlar

Net Katma Değer= Net Üretim Değeri- Dolaylı Vergiler

Brüt Katma Değer= 32.000.000 - (13.000.000+5.000.000)=14.000.000

Net Üretim Değeri= 14.000.000 - 6.000.000 = 8.000.000

Net Katma Değer= 8.000.000 - 1.000.000 = 7.000.000

Katma değer göstergesinin de diğer göstergeler gibi üstün ve zayıf noktaları vardır.

Üstün Noktaları:

1. İşletme içinde takım ruhunun oluşmasını ve gelişmesini sağlar.
2. İşletmenin yıllık raporunda yeralır ve verimlilik sağlayacak şekilde gelecek için programların yapılmasında yol gösterici olur.

3. İşletme sahiplerine katma değerdeki paylarının ne olduğun uve zaman içindeki durumun ne olacağını bildirir.

4. İşletmenin büyüklüğü hakkında iyi bir gösterge ölçüsüdür.

Zayıf Noktaları:

1. Enflasyonun etkisini göstermemektedir.

2. Finans (muhasebe) standardının olmayışı, sınıflandırmalarda problem ve düzensizlik yaratır.

3. İşletme performans analizlerinde, katma değeri ilgilendiren oranların seyrek kullanılmasıdır ⁽³³⁾.

411.2 Başabaş Noktası Göstergesi

İşletmelerin etken ve etkililiğini saptamada kullanılan analiz şeklidir. Bu analiz gerçek anlamda bir iktisadilik göstergesidir ⁽³⁴⁾. Kâra geçiş analizleri, bazı varsayımlara dayanır. İşletme, hangi satış noktasına kadar değişmeyen ve değişen maliyet giderlerinin satış gelirlerini aştığı, işletmenin kâra geçtiği, yani verimli, olduğu araştırılır. Bu sebeple, kâra geçiş, analizi-ne başabaş noktası analizi de denilir. Başabaş nokta, bir işletmede değişmeyen ve değişen giderler toplamının, satış gelirlerine eşit olduğu noktadır. Bu noktaya kadar, toplam maliyet ve giderleri satış gelirlerinden fazlaysa, bir verimsizlikten söz edilir. Başabaş noktasında kullanılan maliyet giderlerinin özelliklerini bilmek gerekebilir.

Değişken giderler; hammadde, direkt işçilik ücretleri, enerji ve satış giderleridir. Üretime, direkt olarak giren ve üretim hacmine, kapasite kullanımına göre değişiklik gösteren fonksiyonlardır.

Değişmeyen (sabit) giderler; sabit ve dayanıklı malzemelerdir. Bunlar yıllık amortismanları, kiralar, genel yönetim ve muhasebe giderleriyle birlikte, enerji ve sigorta giderleri diye sayabiliriz. İşletmenin hacmi ne olursa olsun sabit kalan, değişmeyen bir gider türüdür. Ancak hiç değişmeyen anlamına gelmemelidir. İşletmenin global üretim hacminde ve yapısındaki değişimleyle sabit giderler etkilenir.

Otel işletmelerinin verimliliğini ölçmede kullanılan başabaş noktasının fiyat, maliyet ve kâr arasındaki ilişkilerinin incelenmesinde dikkat edilmesi

(33) Melih BAŞ, "İşletme Düzeyinde Katma Değer Verimliliği Analizleri", 1. Verimlilik Kongresi Bildirilen, Ank. 1991, s.79

(34) Hasan OLALI- Meral KORZAY, a.g.e. s.180-190.

gereken varsayımlar vardır:

- Oda satışı başına değişen giderler ile oda ünitesi fiyatı arasındaki oran sabittir.

- İş hacminin değişmesi durumunda, oda satış fiyatları sabit kalacaktır. Yani kâr, fiyat ve maliyet durumları incelenirken bu dönemde değişmez kabul edilmektedir.

- Toplam giderler kendi aralarında makul bir oran içinde değişen ve değişmeyen giderler şeklinde iki faktörden oluşur.

- Değişen giderler odaların satış miktarı yani doluluk oranlarıyla doğru olarak aynı oranda değişecektir.

- Otel odalarının kalite ve fiyatları arasında fark varsa, bu farkın verimliliği ölçülen dönem için aynı oranda kalacağı varsayılmaktadır.

Otel işletmelerinde kullanılan şekliyle; başabaş noktasında matematik yöntemin kullanılması: Örnek olarak, turizm belgeli bir otel işletmesinin, 100 odası vardır. Oda satış fiyatı Dolar bazında 70 Dolardır. Yıllık değişmeyen giderler 700.000 Dolardır. Oda başına günlük değişen gider 24 dolardır. (Oda başına günlük değişen gider % olarak, $24/70 = 0.342$). Bu verilere göre başabaş noktasındaki (BBN), oda satış gelirleri ve doluluk oranının hesaplanması aşağıdaki gibidir:

$$\text{BBN Satış Gelirleri} = \frac{\text{Sabit Giderler}}{1 - \frac{\text{Oda Başına Değişken Giderler}}{\text{Toplam Satış Gelir i}}} \quad (1)$$

Otel işletmelerinde; kapasite kullanımı ve başabaş noktadaki üretim ve satış miktarını bulmak için şu formüllerden yararlanılır.

Otel işletmelerinde kapasite kullanım oranı:

$$\text{BBN ve Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{\text{Sabit Giderler}}{\frac{\text{Oda Fiyatı başına günlük satış geliri}}{\text{Oda Başına değişken giderler}}} \quad (2)$$

$$\text{Otel işletmelerinde Yıllık Doluluk Oranı} = \frac{\text{Yıllık Satılması Beklenen Oda sayısı}}{\text{Yıllık Toplam Oda Arzı}} \quad (2)$$

Örneğimiz bu oranlara ilişkin sayısal verilerle hesaplanırsa:

$$\text{Satış Geliri} = \frac{700.000}{1 - \frac{24}{70}} = \frac{700.000 \times 70}{46} = 1065\$ \quad (1)$$

BBN noktasındaki 1 günlük satış geliri.

$$\text{BBN Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{700000}{70 \cdot 24} = 15\,217 \quad \begin{matrix} \text{Yıllık Satılması} \\ \text{Beklenen Oda Sayısı} \end{matrix} \quad (2)$$

$$\text{Yıllık Doluluk Oranı} = \frac{15\,217}{100 (\text{oda}) \times 365 (\text{gün})} = \% 41.6 \quad (3)$$

göstergelerin verimliliğe etkisi, kısa zamanda parasal olarak sermayenin ne durumda olduğunu gösteren ve işletmenin gelenekle ilgili faaliyetlerine ışık tutan araçlar niteliğindedir. İşletmenin gelişmelerini gösteren ve fiziksel birimlerle ölçülebilen tekniklerde otel işletmelerinde öncelikle yerleşim yeri ve yönetim planının verimliliği sağlayacağı bir şekilde dizaynı söz konusudur. Yönetimin işletmeyi geliştirmesi bakımından fiziksel birimlerle ölçümü otelin yönetim anlayışına uygun tekniklerle yapılmalıdır.

41.2 Gelişmelerle İlgili Teknikler

412.1 Yerleşim Yeri ve Planın Verimliliğe Etkisi

Otel yönetimi, tarafından otelin fiziki planlanmasına önem verilmesi gereklidir. Bunda, asıl amaç otelin içindeki faaliyet planlarının yapılması ve verimliliği sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda otelin akışındaki trafiği asgariye indirebilmek için, yer çekimi veya motor gücüyle çalışabilen konveyörlerin kullanılması işgücünden tasarrufla işin serileşmesini sağlar. Konveyörler; standart menülerin servis edildiği bar'a benzeyen restoranlarda ayrıca depo ve bulaşıkhanede kullanılır.

Mutfak alanlarını küçülterek verimliliğe ulaşmak için iyi bir yerleşim planı geliştirilmelidir. Planda uygun donatım seçimi, çalışma birimlerinin üretim dizgisine göre planlanması ve boyutların küçük tutulması verimliliği artıracaktır. Ayrıca birçok amaç için kullanılacak donatım seçimi yer bakımından ve sermaye yatırımından tasarruf sağlar.

Verimliliği sağlayan diğer bir öge ise, yemeklerin piştiğini ve zamanında hazır olduğunu bildiren ses veya ışıklar koyarak işgücünden tasarruf sağlar.

Birbirine en çok bağımlı olarak kullanılan donatımı yanyana koyarak donatım porosedürüne göre iş akımını ve tesellümden servise kadar olan süreçleri önemseyerek yerleştirmek ve işgücünün yaparken zorlanacağı şeyi makinalara yaptırmak bu planlamanın temel amacıdır. Ayrıca ağırlıkların raylı sistem veya tekerleklerin üzerinde gitmesini sağlamak, yorgunluk yaratacak ve yürünerek yapılacak işleri asgariye indirmek yerleşim açısından işletmenin gelişmesini sağlayacaktır ⁽³⁵⁾.

Otel işletmeleri birimlerinde yerleşim ne kadar iyi olursa olsun, ergonomi ve ilgili insan gücünü dikkate almadığı sürece iş ve gücünün verimliliğinin gerçekleşmesi mümkün olamaz. Ergonomi, işgücü ve verimliliği etkileyen faktörlerden şöyle bahsedebiliriz.

a- Çevre Koşulları: Ergonomi ve verimliliğe etkileyen temel faktörlerden biridir. Ses-ışıklandırma ve renk gibi faktörleri ilgilendirir. İnsangücünü direkt ve indirekt olarak etkiler.

Isı Faktörü: Isı etkilerinin performans üzerinde etkileri oldukça fazladır. Genel olarak normal ısı yaz ayları için 21°C-23°C kış aylarında ise 18°C-

(35) Meral KORZAY, a.g.e., s. 244.

24°C arasındadır. Bu dereceler arasında ise nem ve hava hareketlerinin olmaması gerekir. Bu belirli derecelerin altı ve üstündeki atmosfer iş ve gücünü etkiliyorsa, bunları ortadan kaldırmak için suni yöntemlerle kontrol altına alıp verimliliği artırmak gerekir.

b- Işık Faktörü: Işığı yansıtarak göz kamaştırıcı yüzeylerin ışığı geçirilmesi veya emmesi sağlanmalıdır. Fiziksel çevre koşullarındaki verimliliği etkileyen diğer bir faktörde renktir.

c- Renk Faktörü: İyi renk planlaması morali yükseltir. İş kazalarını azaltır. renk ve ışıklandırmanın karışımı kontrastları algılamaya yardımcı olur. Kontrastlar yorgunluğu giderir. Çalışma alanlarında ek rengin kullanımı çok işkazasının ve işgücü moralinin bozulmasına neden olur. İnsanlar canlı renklerle kamçılanır, soğuk renklerde sakinleşmesi sağlanır. Sakinlik mavi ve yeşille neşe -sarı-siyah-güç ve kuvvet, oranj-küstahlık ve saldırganlık, kırmızı-asalet, mavi-simge işaretlerinde kullanılmaktadır.

Görüldüğü gibi rengin verimlilik üzerinde oldukça önemli etkileri vardır (36). İşgücünün verimli çalışması ile elde edilecek hizmetlerin oluşmasını sağlayan renk faktörlerinin otel işletmelerinde endüstri mühendislerinin, ergonomistlerin ve desinatörlerinin iyi değerlendirerek kullanmalarını hatırlatmalıdır.

d- Ses Faktörü: Yapılan araştırmalardan (80-90 decibel)'de yüksek sesin; dikkati dağıtması, hataları çoğaltması, iş kazalarına neden olmasından dolayı işgücü verimliliğini düşürür. Ses yükseldiğinde çalışan işgücünün geçici veya tam sağırlıktan şikayet ettikleri görülmüştür. Bu nedenle ses faktörünü kontrol altına almak gerekir. Bu nedenle ses çıkaran tüm materyellerin ses çıkarmaması için yağlamak gerekir, fazla ses çıkaran alet ve edevata lastik takılmalı veya yumuşak satırlar üzerine monte edilmelidir. Oteller inşa edilirken duvarlara kullanılacak maddelerin sesi az geçirmesine dikkat edilmelidir. Ayrıca hafif müzik yemeklerden sonra dinletilirse iş gücünü kamçılar ve rehaveti atar. Müzik türlerinin de iyi seçmek lazımdır.

412.2 İş Basitleştirme ve Verimliliğe Etkisi

İş basitleştirmeye iş etüdünde diyebiliriz iş basitleştirme tekniğine bir nevi verimliliğin anahtarı şeklinde bakılmaktadır. Sözlük tanımı şöyledir; iş etüdü insan çalışmasını, bütün ilişkileri ile birlikte inceleyen ve bu durumu

(36) Meral KORZAY, a.g.e., s.258.

etkileyen bütün etmenlere gelişme olanağı yaratabilme amacı ile dizgisel biçimde araştırmaya yönelen bir teknik olup, özellikle metod etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir ⁽³⁷⁾.

İşin basitleştirilmesi için işin analizi gereklidir. İşin analizine ilişkin işlerin standartlaştırılması şarttır. Çünkü verimlilik artışı üretim veya hizmet standardıyla çok yakın ilişkili ve direkt orantısı vardır.

- İş basitleştirmesinin- yiyecek ve içecek bölümlerinde gerçekleştirilmesi ve iş basitleştirmesi konusu diğer işletmelere göre otel işletmelerinde daha az görülmüştür. Buna rağmen otellerde de restoran hizmetlerinde ve mutfak üretiminde verimliliğin % 20-50 arasında arttığı görülmüştür.

Ayrıca; dinlenme sürelerinin planlanarak zaman kaybının önlenmesi için, işin planlanarak basitleştirilmesi gerekir. Endüstri mühendisinin görevi üretken hareketlerle, savurgan ve dinlenme hareketlerini ayırmaktır. Dinlenmeyi planlar, savurgan hareketleri önler ve üretken hareketleri baştan düzenleyerek işi basitleştirir.

İşletmede işgücünde verimliliği artırmak istiyorsak işgücünde üç tip dinlenme öngörülmelidir.

1- İş hareketleri arasında kısa süreli dinlenmeler vücuttaki adalelerin dinlenmesi içindir. Çok seri ve süratli hareketlerle çalışanlar dinlenemezse kaslar yorularak işin kalite ve kantitesinde düşüşler görülür. 3-5 dakika aralıklarla verilen molalar kas faaliyetlerinin yeniden güçlenmesini sağlar. Daha sonra bu kısa molalar etkisiz kalabilir. Hafta sonu ve yıllık tatillerin gerçekleşmemesi halinde verimde düşüşler kaydedilir.

2- Doğru Hareketlerin Planlanması

Yiyecek maddelerinin, üretim araç ve gereçlerinin ve yardımcı aletlerin yerleşimi öyle olmalıdır ki iş gücü zorlanmadan görsün ve eliyle erişsin. Aletlerin ve gıda maddelerinin önceden yerleşimi işin seri akımını sağlar. İdeal çevre koşullarının olmasının yanı sıra dairesel çalışma alanları hareket ekonomisine en uygun çalışma şeklidir.

Genelde iş basitleştirme sürecinde; bir bölümünün incelenmesinde önem verilen noktalar:

- İş gücünden tasarruf sağlayacak donatımın kullanılması mümkün mü?
- Ulaşım ve haberleşme mesafeleri kısaltılabilir mi?
- İş gücünden tasarruf edilecek materyelden faydalanılabilir mi? ⁽³⁸⁾

(37) Meral KORZAY; a.g.e., s. 282.

(38) Meral KORZAY; a.g.e., s. 289.

etkileyen bütün etmenlere gelişme olanağı yaratabilme amacı ile dizgisel biçimde araştırmaya yönelen bir teknik olup, özellikle metod etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir ⁽³⁷⁾.

İşin basitleştirilmesi için işin analizi gereklidir. İşin analizine ilişkin işlerin standartlaştırılması şarttır. Çünkü verimlilik artışı üretim veya hizmet standardıyla çok yakın ilişkili ve direkt orantısı vardır.

- İş basitleştirmesinin- yiyecek ve içecek bölümlerinde gerçekleştirilmesi ve iş basitleştirmesi konusu diğer işletmelere göre otel işletmelerinde daha az görülmüştür. Buna rağmen otellerde de restoran hizmetlerinde ve mutfak üretiminde verimliliğin % 20-50 arasında arttığı görülmüştür.

Ayrıca; dinlenme sürelerinin planlanarak zaman kaybının önlenmesi için, işin planlanarak basitleştirilmesi gerekir. Endüstri mühendisinin görevi üretken hareketlerle, savurgan ve dinlenme hareketlerini ayırmaktır. Dinlenmeyi planlar, savurgan hareketleri önler ve üretken hareketleri baştan düzenleyerek işi basitleştirir.

İşletmede işgücünde verimliliği artırmak istiyorsak işgücünde üç tip dinlenme öngörülmelidir.

1- İş hareketleri arasında kısa süreli dinlenmeler vücuttaki adalelerin dinlenmesi içindir. Çok seri ve süratli hareketlerle çalışanlar dinlenemezse kaslar yorulur işin kalite ve kantitesinde düşüşler görülür. 3-5 dakika aralıklarla verilen molalar kas faaliyetlerinin yeniden güçlenmesini sağlar. Daha sonra bu kısa molalar etkisiz kalabilir. Hafta sonu ve yıllık tatillerin gerçekleşmemesi halinde verimde düşüşler kaydedilir.

2- Doğru Hareketlerin Planlanması

Yiyecek maddelerinin, üretim araç ve gereçlerinin ve yardımcı aletlerin yerleşimi öyle olmalıdır ki iş gücü zorlanmadan görsün ve eliyle erişsin. Aletlerin ve gıda maddelerinin önceden yerleşimi işin seri akımını sağlar. İdeal çevre koşullarının olmasının yanı sıra dairesel çalışma alanları hareket ekonomisine en uygun çalışma şeklidir.

Genelde iş basitleştirme sürecinde; bir bölümünün incelenmesinde önem verilen noktalar:

- İş gücünden tasarruf sağlayacak donatımın kullanılması mümkün mü?
- Ulaşım ve haberleşme mesafeleri kısaltılabilir mi?
- İş gücünden tasarruf edilecek materyelden faydalanılabilir mi? ⁽³⁸⁾

(37) Meral KORZAY; a.g.e., s. 282.

(38) Meral KORZAY; a.g.e., s. 289.

Otel işletmesinde bu faktörlere olumlu cevaplar veriliyorsa, iş basitleştirilmesine gerek var demektir.

412.3 İş Analizi Veya Tanımlamalarının Verimliliğe Etkisi

Otel işletmelerine sanayi işletmelerinden kayan bu tekniğin uygulanmasının verimliliği etkilediği görülür. İlk bakışta konunun işgücü tarafından anlaşılmaması tedirginlik yaratmaktadır. Çünkü; işgücü iş analizleriyle birlikte daha fazla çalışacaklarına veya işlerinden çıkarılacaklarını düşünerek tedirgin olurlar; İş analizi yapmadan önce örgüt aydınlatılmalı onlara iş analizinin ne olduğu iyice anlatılmalıdır.

İş analizlerinde öncelikle;

- işin içinde kullanılan donanım ve malzemenin belirtilmesi gereklidir.
- işin niteliği ve işgücünün niteliği belirtilmeli üzerinde durulmalıdır.

Analiz aşamasında ise; bilgi, gözlem, anket, mülâkat tekniklerine baş vurularak sonuca ulaşmak en iyi yol olmalıdır.

İş analizinin yapılmasını gerekli kılan nedenler;

- iş akışlarındaki tıkanıklıklar varsa
- En fazla problem yaratan uç, faaliyetler hangileridir varsa tesbiti
- Tıkanıklık ve problem yaratan faaliyetlerin en önemlisi hangisidir tesbiti. Tesbit edilen uç noktaları bularak analize oradan başlamak gerekir.

Analiz yapılırken, iş safhalara ayrılır, bu safhalara ayrılan işi işletmedeki orijinal akışından ayırmamaya dikkat etmek gerekir. İşin safhalara ayırımında ve araç-gereçle olan ilişkisinde azami ölçülerde önem verilmelidir. Bu safhalardan en önemlileri işi ayrı parçalara ayırma tekniğidir. İş safhalara ayırma işlemi yapılırken her işin üç aşamadan olduğu bilinmelidir.

1- Hazırlık Aşaması: Donatım, araç -gereç ve mataryelin hazırlanması, aletlerin dizilmesi, işin yapılması ve depolamak üzere kaldırılması gereklidir.

2- Hazırlık ve depoya yerleştirme aşaması: Bu aşamada maliyet yüksektir. Onun için ne kadar fazla üretim yapılırsa tüm maliyet o oranda azalır.

3- İş ufak parçalar ayırma aşaması: bu aşamada işgücüne sorulan sorular önemlidir. İşin amacı nedir? Her aşamada ne yapılır? Niçin yapılır? Yapılması gerekli midir? Ne vakit ve kim yapmalıdır? En iyi yapılma yöntemi

mi nedir? gibi sorularla iş tanımlanmasına gidilir ⁽³⁹⁾.

412.4 İş Standardı ve Verimliliğe Etkisi

İş standardı, diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de uygulanarak verimliliği etkileyen en önemli tekniklerden birisidir. Sanayi işletmelerinde, araç, gerek ve üründe standart olduğu gibi hizmet işletmelerinde özellikle otel işletmelerinde zaman çok önemli olduğundan zamanı standartlaştırmak gerekir. Böylece her iş sürecinin yapıldığı zamanın farklılık göstereceği bilinmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde çeşitli iş süreçlerinin olduğu bir gerçektir. Onun için teknik olarak standartlar tesbit edilirken ayrı yöntemlerden faydalanılır.

- Performans standartları ve verimlilik ilişkisi standart zamanın belirlenebilmesi için standart işin bölümlerinin öncelikle saptanması gereklidir. Standart dakika, bir çıktı ölçüsüdür, aşağıda görüldüğü gibi oranlanır.

$$\text{Performans} = \frac{\text{Standart dakika cinsinden iş çıktısı}}{\text{Normal dakika cinsinden emek veya makina zamanı girdisi}} \times 100$$

Standart dakikanın gerçek yararı, değişik tipteki işlerin çıktılarını ölçmek ve bunların karşılaştırılmalarında kullanılmak içindir ⁽⁴⁰⁾.

Standartların saptanmasındaki faydalar; işletmeye ne tip işgücü, ne kadar işgücü, hangi tür tesisat donatım ve aletlerin gerekli olduğu, işin yapılmasında hangi işlemlerin gerekli olduğu, iş programlarının hazırlanmasını ve yapılacak işin ne olduğu konuları standartlarla açıklığa kavuşur.

Performans Standartları otel işletmelerinin çeşitli bölümleri için hazırlanmış ve uygulanıyorsa, hizmet üretimi sürecinde; tıkanıklıkları, aksamaları ve yetersizlikleri önleyebilecek güvenilir bilgilere sahip demektir. Bu bilgilerin varlığı sayesinde sorunun aslında saptanmasına ve standartların altına düşülmesi halinde gerekli önlemleri olarak verimliliğin yüksek tutulmasını sağlar ⁽⁴¹⁾.

Standart performansı etkileyen ana faktörler performansın rakamsal ifadeden yoksun en gerçekçi formülü:

(39) Kemal AĞAOĞLU, a.g.e., s.92.

(40) Meral KORZAY, a.g.e., s.304.

(41) Behiç ARIKAN, **Maliyet Muhasebesi**, Ankara 1978. H.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış ders Notu. s.44-58.

- Nihat KARAKOÇ, "İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetmel Zaman" **Verimlilik Dergisi**, 1990, sayı 2. MPM yayını.

Performans= Eğitim x Güdüleme x Fiziksel kaynaklar

Bu üç faktörde eş değerde ağırlık verilmesi halinde maksimum performansa ulaşılabilir.

Eğitim: İşgücü işini yapmasını biliyor mu? İşgücü beceriyi kazanmak için bir eğitim sürecinden geçmezse beklenen kaliteli menüü veya kaliteli servisi sunamaz.

Güdüleme: (Motivasyon) İşgücü işini yapmak istiyormu? Endüstriyel psikologlara göre personelin güdülenebilmesi için; 1- tek türde işi tek bir bireyin yapmasının sağlanması 2- kararı vermesi için maksimum sorumluluk verilmesi 3- performans üzerinde bilginin anında verilmesidir.

Fiziksel faktörler: Personelin çalışma alanının yeterli ışıklandırılması, gerekli oda ısısı, kaliteli hammadde ve iyi planlanmış bir işyeri mi? Performansın sağlanması için bu değişken faktörlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

Temel kıstasların değerlendirilmesinde kalitatif ölçümler yapılsa bile kantitatif ölçmelerle çıktı daha sağlıklıdır. Bu seferde hissi yargılardan uzak olduğu düşünülecektir ⁽⁴²⁾.

412.5 işgücü Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi

Yönetimin ve tarzının işgücü verimliliğini direkt olarak etkileyen faktör olduğu bilinmektedir. Yönetim, insana değer veren, onu ikna eden yönetim tarzı ile ona güç gösteren yönetim biçiminin çalışanları farklı olacaktır.

Birinin sonucu korku ve işgücünde verimsizlik diğeri ise, yönetimin amaç-hedefi olan verimliliğe paralel olarak işgücünün güdülenmesidir.

Temel olarak sınırlanmış haliyle üç yönetim türü vardır. Bunlar: ⁽⁴³⁾

1- Otoriteler Yönetim Tipi: Paternal (Babaerkil) bu tür yönetim tarzı despotluğu içerir. İşgücü onun için önemli değildir. Onun için önemli olan üretimdir.

2- Katılımcı Yönetim Tipi: (Patrisipal) İşgücüne değer veren onu onore ve taltif eden, ve kararların çoğuna ortak eden bir yönetim tarzıdır.

3- Kollektif Yönetim Tipi: İşlerin ortaklaşa görüldüğü ve işletmenin ortaklaşa yönetildiği bir tarzıdır.

Yönetimin bu tiplerinden hangisi olursa olsun ilk yapacağı görevlerden

(42) Meral KÖRZAY, a.g.e., s. 306.

(43) Kemal AGAOĞLU, a.g.e., s.86.

biri işgücünün istihdamıyla ilgilidir. İşgücü tedariki ve seçimi, işe almak ve ayırmak, işgücü motivasyonu ile birlikte işgücüyle ilgili diğer idari işleri yapmaktır. İşgücü istihdam ederken yöneticinin baş vuracağı başlıca yollar şunlardır.

- Basılı yayın araçlarına ilân verme,
- Yapılan başvuruları değerlendirme (başvuru sözlü veya yazılı olabilir)
- Turizm eğitimi kurumlarıyla işbirliği yapma,
- Kişisel bağlantı ve tavsiyeleri değerlendirme, yoludur.

İşgücü seçimi, işe alma ve işten çıkarma: İşgücü adaylarının yukardaki belirtilen yollarla tedarikinden sonra, adayların başvuru sırasında verdiği bilgilerin doğruluğunun kanıtlanması çok önemlidir. Bunun için işletmeler politika ve felsefeleri doğrultusunda bir başvuru formu geliştirmeliler. Daha sonra adaylar mülakat ve psikolojik testler yoluyla denenerek sınanmalıdır. Adaylar en çok mesleki bilgileri dışında aşağıdaki öğeler denenmeli ve sınanmalıdır. Yabancı dil bilgisi, kibarlık güler yüzlülük nezaket ve görgü kuralları, akıcı, güzel, ikna edici ve etkin konuşma yeteneği, dürüstlük ve ekip çalışması bilinci ile çabuk ve seri hareket edebilmedir. Yönetimin verimli olabilmesi için istihdam ettiği işgücünden yukarıdaki niteliklerin olması gerekmektedir.

41.3 Örgüt ve İletişimle İlgili Tekniklerin Verimliliğe Etkisi

413.1 Zaman Etüdları ve Standart Hareketler

Diğer endüstrilerde olduğu gibi otel endüstrisinde de verimliliği artırmak için, 1900'lerden sonra gelişmeye başlayan yönetim teori ve teknikleri uygulanmaya başlamıştır. Bilimsel yönetim teorisinin savunucusu olan Frederick Winslow Taylor, bilimsel yönetim temel ilkelerini 4 faktörde toplamıştır ⁽⁴⁴⁾.

1. İş biliminin gerçekleşmesi esas,
2. İşgücünün bilimsel esaslara göre seçilmesi,
3. Eğitilmiş iş gücünün devamlı geliştirilmesi,
4. Yönetimle işgücünün karşılıklı işbirliğidir.

Taylor, yukarıdaki faktörlerin bir bütün olduğunu ve herhangi bir faktörün yokluğunda klasik teorisinin tam anlamıyla ifade edilmeyeceğini belirtmiştir. Yine, Taylor, işletmelerdeki işgücünün ekonomik kullanılmadığını gözlemiştir. Otel işletmelerinde önemli olan zamanı verimli hale getirmek için, zaman etüdları kavramını ortaya atmıştır. Taylor, zaman etüdlarında; işi gözlenebilir en küçük parçalara ayırmıştır. Sonra kronometre yardımıyla en küçük norm bir parça için bile gerekli zaman saptanarak standart zamana ulaşmaya çalışılmıştır.

Frank Gilbert işgücü verimini artırmak düşüncesiyle Taylor'un standart zaman etüdlarını destekleyici yöndeki hareket etüdünü ortaya atmıştır. Otel işletmelerinde hareket etüdü; iş akış şemasındaki gereksiz hareketlerin belirlenerek çıkarılması, bilinçli ve rasyonel bir akışın sağlanması amacını güder. Gilbert, bunun için terblig sembollerini oluşturmuştur. *Terblig sembolleri*, otel işletmelerinde işçilerin çalışırken yaptıkları hareketleri belirlemede ölçü olarak kullanılmaya başlamıştır.

1948 yılında Chicago'nun Sherman otelinde, Purdue Üniversitesinin hareket ve zaman etüdü laboratuvarına üye araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Üniversitedeki bu çalışmanın amacı, Sherman otelinin oda temizliğinde zamandan ve işgücü giderlerinden tasarruf sağlamaktır. Bu araştırmacılar kronometre ile oda temizliği ve odanın hazırlanması sırasında

(44) Fermani MAVİŞ, a.g.e., s.44

yapılan her hareketi zamanladılar. Ayrıca da film kamerasına alarak hareketleri görüntülediler, (**Şekil 14**) de yapılan her hareketin zamanı ve işgücünün yürüdüğü mesafe görülmektedir.

Hareket ve zaman etüdü yalnız oda temizliğinde değil, müşteri servislerinde, yemeklerin hazırlanmasında, yemek fiyatlarının tesbitinde ve otelin tüm faaliyet alanlarında uygulanabilir hale gelmiştir.

Hareket ve zaman etüdünün, verimliliği artırıcı yönde gelişmesi, Fayol'a otel işletmelerinin yönetimi ve verimliliği yönünde ne yapılabilir konusunu hatırlatmıştır ⁽⁴⁵⁾. Bu konuda Fayol:

Yönetim sürecinde:

Planlama,
Örgütlenme,
Emir-kumanda,
Koordinasyon
Kontrol

gibi bir dizi faaliyetler ileri sürmüştür. Ayrıca bu faaliyetleri göz önünde bulundurarak bazı ilkeler geliştirmiştir.

A. Amaç: iş bölümü, yapısal ilkeler, yetki ve sorumluluk.

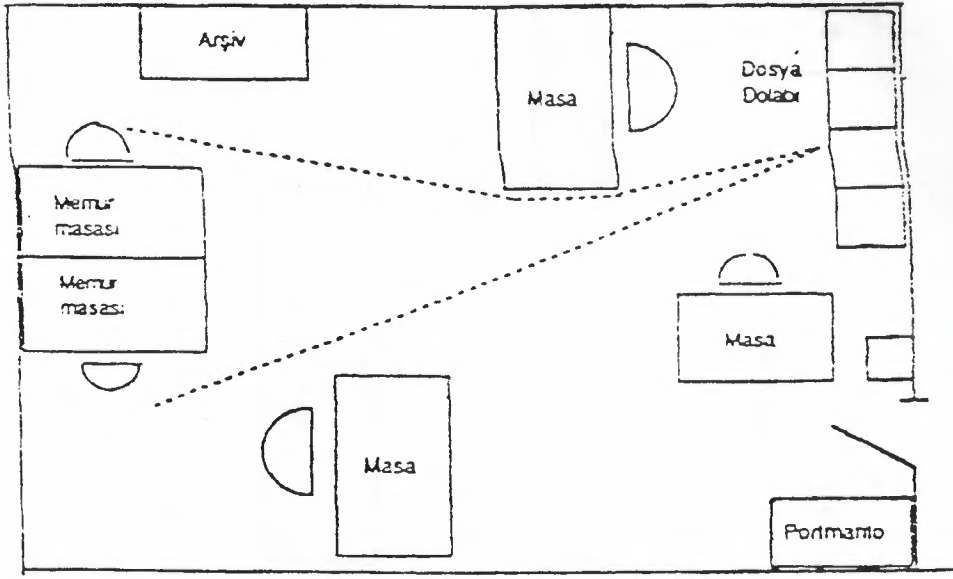
B. İş gücü geliştirmede ve ödüllendirmede eşitlik: disiplin, örgütün çıkarlarının üstün tutulması veya örgütün çıkarlarının korunmasıdır.

C. Düzen denge: birlik ruhunun gelişmesi gibi ilkelerdir.

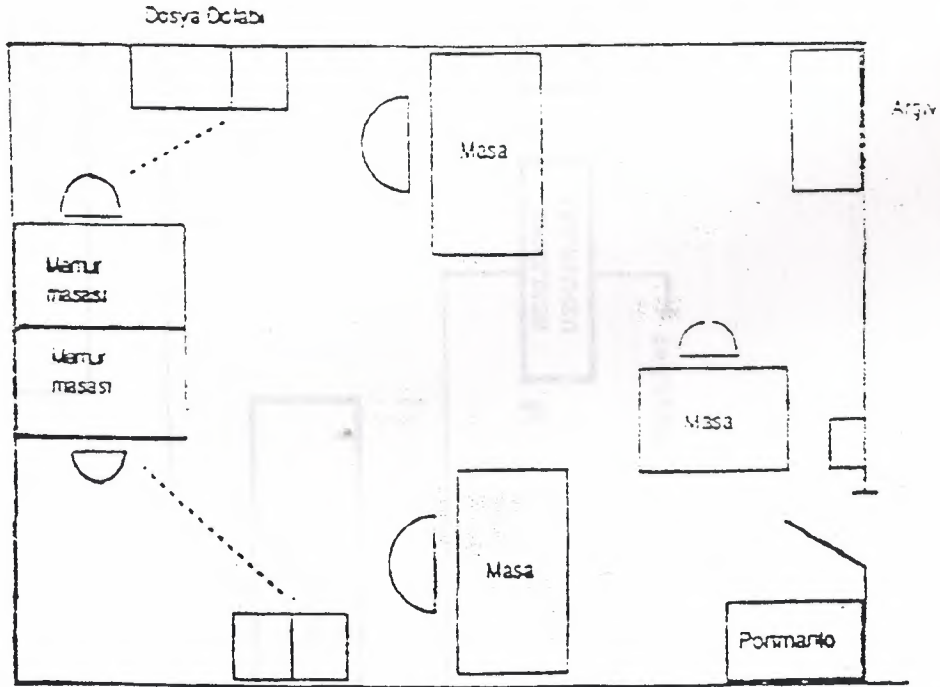
Bu ilkeler evrenselidir. Otel yönetimi yukardaki kendine uygun ilkeler arasından bir yönetim şekli seçebilir. Otel yönetiminin ekonomik ve etkin olması gerekmektedir. Onun için biçimsel organizasyon yapılarına önem vermelidirler. Yine Taylor ve Fayol biçimsel organizasyon yapılarını Vernon ve Gordon Stouffer kardeşlerin restoranlarına uygulamışlardır (**Şekil 15**). Bu zincir işletmelerde yetenekli mutfak şeflerinin yerine, beslenme uzmanları ve standart yemek yapabilecek kadın aşçılar almışlardır. İşletmedeki işleri planlamışlar, hizmet birimlerini ayırarak örgütlemişlerdir. İşe göre iş gücü almışlar ve porsiyon kontrolünü geliştirmişlerdir. Bu işletmede işçilerine, ücretli izin, grup sigortası gibi haklar tanımıştır ⁽⁴⁶⁾.

(45) Fermani MAVİŞ, a.ge.e., s. 45.

(46) Thomas H. POWER, *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, Newyork 1979, John Wiley & Sons Yayını, s. 243.



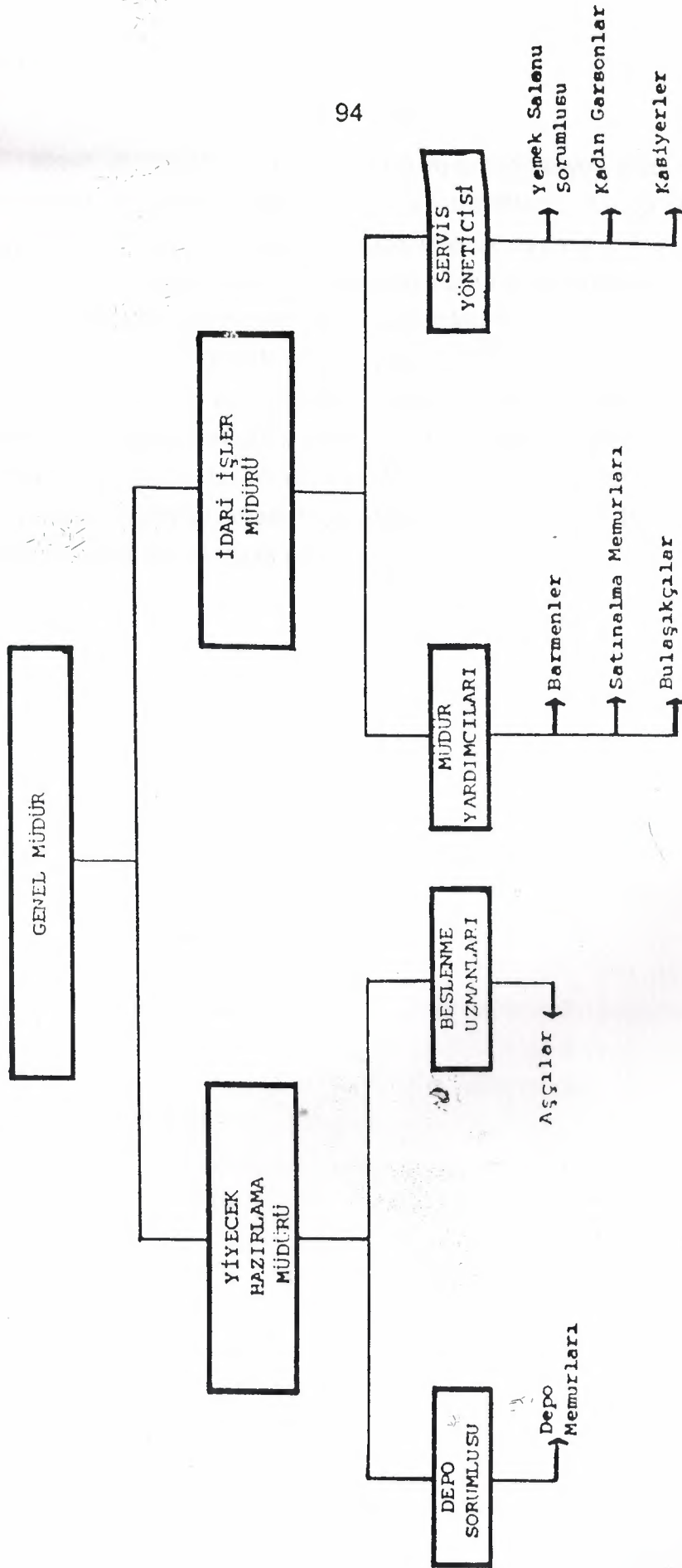
ÖLÇEK 1/50



Dosya Dolabı

ÖLÇEK 1/50

Şekil 14: Terblig Sembolleriyle Zaman Etüdü Analizi
Kaynak: Hasan OLALI ve Meral KORZAY, a.g.e., 1989. s.400



Şekil 15: Stouffer Restorantının Organizasyon Şeması

Kaynak: Thomas H. POWERS, Introduction to Management in the Hospitality, Newyork, 1979, John Wiley and Sons Yayınları, s.249.

Klasik yönetimde; zaman, hareket ve organizasyon etüdündeki düzenlemelerde, mekanik iş görme mantığı yatmaktadır. Ayrıca biçimsel örgüt yapısının varlığı ve sınırları katı çizgilerle belirlenmiştir. Hiyerarşik bir düzen söz konusudur. Otel işletmelerinin müdür veya yardımcısı örgütün simgesi halindedir. İşletmenin bütün faaliyetlerini üstlenmişlerdir. Kararlar çoğunlukla üst kademelerde alınır. Astlar örgüt ve iş hakkında üsleri ile tartışamazlar. Haberleşme yukarıdan aşağıya doğru ve şekle bağlıdır. Aynı kademelerde bulunan iş gücü üstlerinin aracılığı ile haberleşmektedir. Otel işletmeleri yönünden bu yönetim şeklinin verimliliği sağlamadığı, ayrıca insanı yönden iyi davranılmadığı şeklinde tenkitler almıştır. Bu tenkitler beşeri ilişkiler yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

413.2 Beşeri İlişkiler

Klasik yöntem yaklaşımları; insan hareketlerini mekanik olarak yorumlaması ve insanın sosyal çevresini gözönüne almayışi eleştiriye ve yeni bir yaklaşımın doğmasına sebep olmuştur. Bu eleştiri grubunda Elton Mayo ile birlikte bir çok araştırmacı ve teorisyenler vardır. Klasik yönetime karşı gelerek Chicago'da Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında 1927 yılından 1932 yılına kadar devam eden çalışmalarıyla yönetimde insan unsurunun önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Böylece Hawthorne araştırmaları beşeri ilişkiler yaklaşımının başlangıcı olmuştur. Beşeri ilişkiler yaklaşımında vurgulanmak istenen önemli nokta, bir organizasyon içinde çalışan insan unsurunu anlamak, insanın yeteneklerini belirleyerek bu yeteneklerden azami ölçüde yararlanabilmek için nelerin yapılması gerektiğidir.

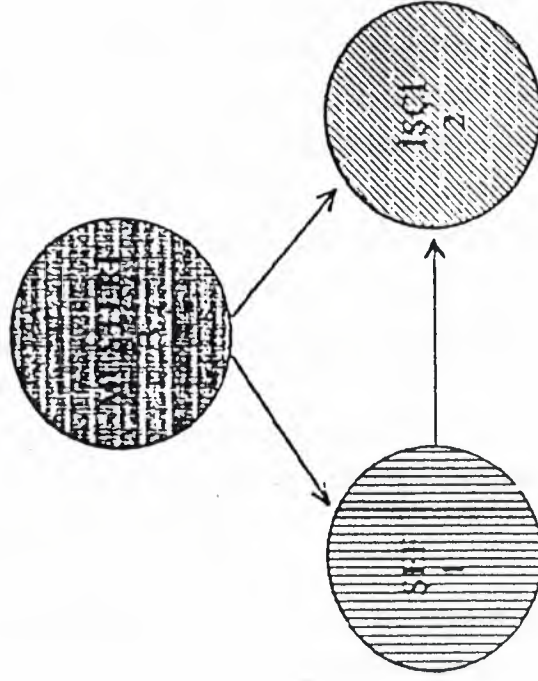
Beşeri ilişkiler yaklaşımının otel işletmelerinde uygulanması, diğer sanayi işletmelerine göre daha karmaşık bir hal aldığı görülür. Çünkü, otel işletmeleri insan endüstrisi olarak bilinmektedir ⁽⁴⁷⁾. Bir başka deyişle, bir otelin yönetim sorunları içinde en önemlisi beşeri sorunlardır. Beşeri ilişkilerin diğer işletmelere göre otel işletmelerindeki önemi daha büyüktür. Örneğin genel işletmeler içindeki beşeri ilişkiler incelendiğinde, bir fabrikada ilişkilerin iki yönlü olduğu görülür. Otel işletmelerinde, bu ilişki müşterileri de içerdiğinden, üç yönlü olmaktadır (**Şekil 16**).

İnsanlar yaradılışları gereği birbirlerinden çok farklı, anlaşılabilir oldukça güç ve yönetilmeleri karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle otel yöneticisinin çalıştırdığı insan gücü ve ağırladığı müşteri sayısı ne kadar çoksa çözmek zorunda kalacağı sorun da o ölçüde artacaktır ⁽⁴⁸⁾.

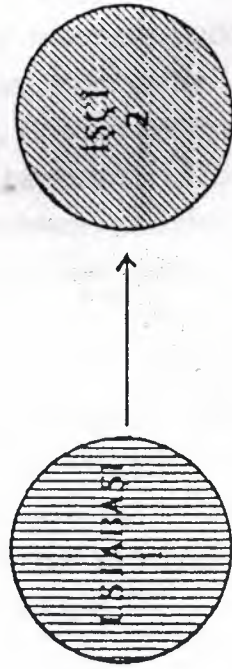
Beşeri ilişkilerin ana kriterleri, işgücünün sosyo-psikolojik alandaki tutum düzeylerini yükseltmeyi amaçlar. İşgücünün, iş başında yakın ve samimi ilişkiler kurmalarına fırsat veren, iş başındaki ilişkilerin toplumsal çevrede de devamını sağlayan görüşte olan yaklaşımlardır.

Beşeri ilişkiler yaklaşımını benimseyen otel işletmeleri şu özellikleri göstermelidir:

- (47) Edward A. KAZARIAN, *Work Analysis and Decision for Hotels, Restaurants and Institutions*, Connecticut 1979, AVI yayını, s.249
- (48) Eric F. GREEN ve Diğerleri, *Profitable Food and Beverage Management Planning*. A.,J. Hayden Book Yayını, 1978, s.166.



Otelde



Fabrikada

Şekil 16: Diğer işletmelerde ve Otel İşletmelerinde İnsan İlişkileri
Kaynak: Hasan OLALI, Meral KORZAY, a.g.e., s.400

1. Otel yönetiminin demokratik düşünmesi gerekir. Bu düşünce içinde, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları sağlanır.

2. Biçimsel olmayan haberleşme ile; aşağıdan -yukarı, yukarıdan -aşağı olan haberleşme şekli desteklenir. Böylece işletmelerde örgüt içinde hızlı bir bilgi akışı sağlanmış olur.

3. Astlara sorumluluk verilerek yetki devredilir. Otel faaliyetleri daha verimli hale gelir. İşletmelerin kârlılık ve verimlilik durumu yükselir.

4. Otel yönetimi ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı düşünmeden işi benimsetmeye çalışır.

Beşeri ilişkiler, yaklaşımı veya tekniği diğer teknik yöntemlerinde kullanılması gereklidir. Zira beşeri ilişkilere önem vermeyen gelişmiş teknik güç olursa olsun verimliliği sağlayamaz.

413.3 Pert

Otel işletmelerinde yönetim, teori ve tekniklerinin uygulanması ve verimlilik ölçümleri, sanayi işletmelerine göre yavaş bir seyir takip etmiştir. Bunun temel sebebi, otel işletmelerinin çok küçük ve özellikle de aile fertlerinden oluşan işletmeler olmasındandır. Şu an bile bu tür işletmelerin otelcilik sektöründe varlığı görülür. Bu işletme sahiplerinin, gelişen yönetim teorisi ve tekniklerini işletmelerine uygulamaları uzun zaman almıştır. Otel işletmelerine kayan kişilerde ticari zihniyet vardır. Birçokları, aşçı olarak işe başlayan otel işletmelerinde şef, daha sonra yönetici ve hatta otel sahibi olmuşlardır. Buna rağmen otel işletmeciliğinde, verimliliği sağlayarak amacını gerçekleştirmiş uluslararası ün'ler vardır.

Örneğin, Concard Hilton, Howard Johnson ve Frank Case gibi isimler ve zincir otellerin sahiplerini sayabiliriz. 1920 ve 1950 yılları arasında otel sahipleri, maliyetlerinin yükselmesi, sendikal faaliyetlerin artması, doluluk oranlarının düşmesiyle birlikte kârlılık oranlarında da bir azalma olduğu görülmüştür. Ernest Henderson 1955 yılında Cornell Üniversitesi'nde bir grup otelciye yaptığı konuşmada, 20-30 yıl önceki otellerdeki verimlilik, otelcinin hitap edebildiği müşteri grubuna bağlıydı. Günümüzde ise, "şaşaalı görüntüden vazgeçilip müşteri şanı ve ünü yerine, bilimsel yönetimin oteller için ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Faaliyet raporlarını analiz ederek verimliliği saptayacak artık bilimsel yöntemdir. Yani, modern rekabet şartları bilimsel yaklaşımı zorunlu kılmıştır" (49).

(49) Fermani MAVİŞ, a.g.e., s.44

Bu nitelikleri kapsayan ve yönetimin verimliliği artırmadaki çeşitli sorunlarına çözüm bulmak amacıyla geliştirilmiş, teknik ve yöntemlerden biri olan Pert, daha çok tekrarlanamayan, bir defalık işlerin planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesinde kullanılan kantitatif bir metottur. Pert'in otel işletmelerinde kullanılarak verimliliğe etkili olması mümkündür. Örneğin Pert, bir otel işletmesinin, gece hesap kontrolünde kullanılmıştır. Pert'in kullanımıyla hem işgücünden hem de zamandan kazanılarak verimlilik sağlanmıştır. Şöyleki: Örnek alınan otel 5 yıldızlıdır. Restorantları, kafeteryası, okuma salonları, kort sahalrı, yüzme havuzları ve sağlık kulübü gibi departmanları olan 500 yataklı bir otel işletmesidir. Bu otel departmanlarındaki hizmetleri alan müşteriler için doldurulan fişler, satış noktalarını oluşturur. Sonra özel müşteri hesaplarına geçirilmek üzere satış noktalarından ön kasaya gelir ve kayıtlara geçirilir. Herbir satış noktasındaki gelir-gider durumu daha sonraki incelemelere konu olacak otel departmanlarını temsil eder. Günün sonunda bütün departmandaki hesaplar muhasebeye ulaştırılır ve günlük müşteri ana hesap defterine geçirilerken, gece hesap kontrolü tarafından tüm fişler incelenir. Fakat, otel işletmesi bazı sebeplerden dolayı gece hesap kontrolünden şikayetçidir. Bu durumda Pert sorunu çözümlesin diye devreye sokulmuştur (**Şekil 17**). örnek olarak alınan otel işletmesinin gece hesap kontrolünde üç kişi vardır. Satış noktaları veya departmanlar sekiz kısımdan oluşmaktadır. Otelde birinci olarak düşünülmesi gereken kriter, maliyetler; ikinci kriter ise, faaliyetlerin gerçekleşmesini beklerken harcanan zamandır. Bu işlemler arasında denge sağlanmalı ve zaman alazlıtılmalıdır. Pert otel işletmesine uygulanmadan önce, gece muhasebesini kontrol etmek için üç kişi gerekmişti. Pert uygulandıktan sonra departmanlar arası faaliyetler kısaltılarak bölümler arasındaki aktivitelerin planlanmasıyla gecikme zamanı azaltılmıştır (**Şekil 18**). İşletmelerde çok önemli olan zamandan tasarruf edilmiştir. Verimlilik oranlarının artması sağlanmıştır. Pert otelin, hemen hemen her bölümüne uygulanmakla birlikte özellikle tekrarlanmayan bir defalık işlerin planlanması için kullanılan bir tekniktir.

Özetle Pert,

1. Departmanlar arasındaki faaliyetler organize edilerek bir defaya mahsus tekrarlanmayan hareketler çıkarılır veya en sona itilir ayrıca birbiri-

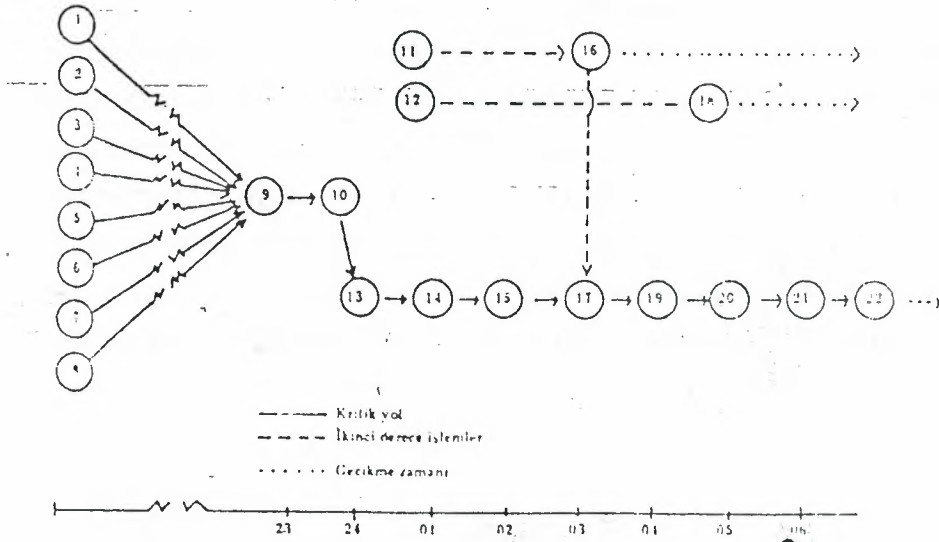
ne benzeyen hareketler birleştirilerek zamandan tasarruf sağlanır. Bu faaliyetler genelde önbüro ve muhasebe arasında görülür, Pert bu departmanlara uygulanabilir.

2- Oda tamir ve bakım işlerine uygulanabilir.

3- Mutfak bölümündeki üretim programlarına, özellikle menü hazırlamada başarılı olunduğu görülmüştür.

4- Çamaşırhanedeki düzeltme faaliyetlerinde karşılaşılan sorunları çözmek için yararlanılan bir tekniktir.

Örnek verilen otel işletmesinde Pert tekniği uygulanmadan önce gece hesap kontrolü için, otelin ön büro ve muhasebe servisi arasındaki faaliyetlerini numaralandırarak açıklamaya çalışalım..



Şekil 17: PERT Şebekesi, Gece Hesap Kontrolü İşlemi Gözden Geçirilmedenki Durum
Kaynak: F. MAVİŞ a.g.e., s.66

1-8 Müşteri hesaplarına geçirilmek üzere gün boyunca toplanan fişlerin geldiği satış noktaları

9 Gün boyunca müşteri hesaplarına geçirilen krediler ve borçlar

10 Gece müdürü biriken fişleri muhasebeye gönderir

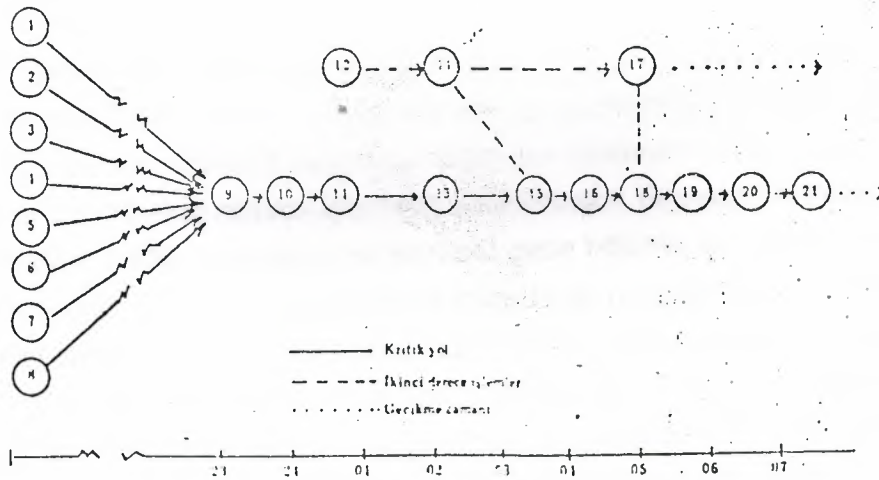
11 Oda memuru oda hesaplarını çıkartır

12 Gece müdür yardımcısı bölümlerden gelen fişlerin dökümünü çıkartır

13 Gece müdürü ilk toplamları alır ve geçici hesap dökümü çıkartır

- 14 Gece müdür hesapları ana deftere geçirir
- 15 Gece hesap dökümü bitmiştir
- 16 Oda hesabı tamamlanmıştır
- 17 Oda gelirlerinin ön kasa ve muhasebe kayıtlarının kontrolü yapılır.
- 18 Bölüm hesaplarının kontrolü yapılır
- 19 Bölüm toplamalarının denklığı sağlanır.
- 20 Geçici hesap dökümüne borçlar ilâve edilir, krediler çıkartılır ve son toplamalar alınır.
- 21 Makine sıfırlanır.
- 22 Gece müdürünün raporu bitmiştir.

Pert uygulanmadan önce; 1'den 22'ye kadar olan iş noktalarında örnek alınan otel işletmesinde 3 kişi çalışmaktadır. Satış noktası sekiz birimden oluşmaktadır. Otel işletmesinde birinci olarak düşünülmesi gereken kriter maliyetler, ikinci kriter ise; faaliyetlerin gerçekleşmesini beklerken harcanan zamandır. Bu işlemler arasındaki denge sağlanmalı ve zaman azaltılmalıdır. Nasıl mı olmalı? Pert uygulanmalıdır. Pert devreye sokularak bölümler arasındaki çok sık tekrarlanmayan bir defalık faaliyetleri kaldırarak veya benzerleriyle birleştirerek hareketleri azaltmak amacındadır. Böylelikle işgücünden ve zamandan kazanç sağlanacağını savunmaktadır. Pert, önbüro ve muhasebe faaliyetleri için devreye sokulur.



Şekil 18: PERT Şebekesi, Gece Hesap Kontrolü İşlemi Gözden Geçirilmeden Sonraki ki Durum

Kaynak: Fernai, MAVİŞ a.g.e., s.66

Pert uygulamaya başlandığında sekiz adet olan satış noktaları halâ vardır. Şimdi Şekil 17'deki gibi numaralar vererek Pertin uygulanış biçimi açıklayabiliriz.

- 1-8 Müşteri hesaplarına geçirilmek üzere gün boyunca toplanan fişlerin geldiği satış noktaları
 - 9 Gün boyunca müşteri hesaplarına geçirilen krediler ve borçlar
 - 10 Gece müdürü biriken fişleri muhasebeye gönderir
 - 11 Gece müdürü ilk toplamı alır ve bölümlerden gelen fişleri kontrol eder.
 - 12 Oda memuru oda hesaplarını çıkartır
 - 13 Gece müdürü geçici toplamı alır.
 - 14 Oda memuru oda hesaplarını çıkarttıktan sonra bölüm toplamlarının alınmasında gece müdürüne yardım eder.
 - 15 Geçici hesap dökümü hazırlanır.
 - 16 Gece müdürü kendi aldığı bölüm toplamlarını bölüm şeflerinin toplamı ile karşılaştırır.
 - 17 Oda memuru kendisine verilen bölüm hesaplarını tamamlar.
 - 18 Diğer bölümlerin toplamı karşılaştırılır.
 - 19 Geçici hesap dökümüne borçlar ilâve edilir, krediler çıkartılır ve son toplam alınır.
 - 20 Makine sıfırlanır
 - 21 Gece müdürünün raporu bitmiştir.
- 3 kişi gerekmektedir.

Şekillerdede görüldüğü gibi günde bir defa tekrarlanacak hareketlerle gidilecek noktalar 12, 11, 17 arkaya alınıp, işlemlerin hızını sağlayan 16. ve 17. noktalar ilişkilerle bütünlüğü sağlayan noktaların arasına yerleştirilmiş ve 22. hareket noktası işleminden kaldırılmıştır. Böylece önceden üç kişiyle idare edilen muhasebe ve kontrolü gece bölümü için artık iki kişi gerekmektedir. Çünkü fazla hareketler çıkarılarak noktalar azaltılmıştır. Pert tekniği zaman ve işgücünden fayda sağlayarak işletmeyi verimli kılmıştır.

Özetle; Pert uygulandıktan sonra iki kişi gerekmıştır ve boşa geçen süre her ikisinde de aynıdır. Ancak Pert uygulamasından sonra departmanlar arası faaliyetler kısaltılarak bölümler arasındaki aktivitelerin planla-

masıyla gecikme zamanı azaltılmıştır. İşletmelerde çok önemli olan zamandan tasarruf edilmiştir. Verimlilik oranlarının artması sağlanmıştır. Ayrıca Pert, oda tamir ve bakım işlerinde mutfak bölümlerindeki üretim programlarında, çamaşırhanedeki düzenleme faaliyetlerinde karşılaşılan sorunları çözmek veya asgariye indirmek için kullanılan bir yöntem şeklindedir.

413.4 Scanlon Planı

Bu plan, örgütsel bir bilim olup, aynı zamanda bir yönetim felsefesidir. Felsefe olarak Scanlon Planı, örgütte kişilerin kendilerini ifade etmek istemeleridir. Kişiler, işin yorumunda kendilerini ispat edeceklerini bilirler ve savunurlar. Örgütteki gruplara ihtiyaçlarını anlatırken içinde bulundukları gruplara destek olup, yapıcı nitelikteki faaliyetlerle verimliliklerini artırır. Örgütün tüm bireyleri bu felsefeye katkıları oranında ödüllendirilirler. "20. yüzyılın sonlarında 1990-1999 yılları arasında, artan işçilik maliyetlerinin işletmeleri zor durumda bırakacağı görülmektedir. Bu nedenle Scanlon Planı, otel işletmelerince sıkça uygulanan verimlilik araştırmalarından birisidir" (50). Scanlon Planının uygulanması işletmede bulunan örgütlere göre değişiklikler gösterir. Bununla birlikte, Scanlon Planında tüm uygulamalarda üç ana faktör ele alınır:

- I. Eşitlik Faktörü
- II. Özdeşlik faktörü
- III. Katılma faktörü

I. Eşitlik Faktörü : Eşitlik faktörünün temel amacı, bireylerin, işletmenin verimliliğine katkıda bulundukları kadar ödüllendirilmesidir. Scanlon Planının örgütün tümüne uygulanması için geliştirilen finansal özendiriciler, şirketin toplam performans derecesi ile oranlanır.

$$\text{Scanlon Planı Oranı} = \frac{\text{Toplam Personel Maliyeti}}{\text{Toplam Üretim Değeri}}$$

Scanlon'a göre, toplam personel maliyeti açık bir kavram değildir. Toplam ücret, maaş ve diğer sağlanan faydalar işletmelere göre değişir. Scanlon, eşitlik sisteminde en önemli faktör saydığı ikramiye dağıtımını, verimliliği etkileyen başlıca faktör olarak görür ve ikramiye dağıtımında şu üç temel özelliği vurgular :

(50) Hasan OLALI- Meral KORZAY, a.g.e. s. 213.

1. İkramiye dağıtımından şirket ve personel adil oranlar halinde paylarını almalıdır.

2. İkramiyenin bir kısmı yedeğe alınmalı ve ikramiye, açığı olacak aylar için saklanmalıdır. Şirketteki herkes ikramiye dağıtımında, haklı olduğu ölçüde yararlanmalıdır. Şirket genelde yüzde 0 ile yüzde 50 oranında pay alırken, personelin aldığı pay yüzde 100 ile yüzde 50 arasında değişebilir. İşletmelerin bazıları, üretim artışından pay almazlar. Bu artışın personel arasında dağılımını öngörürler. Eşitlik faktörlerinin uygulanmasında, detaylı muhasebe bilgisine, finansal rakamların varlığına, ikramiye rakamlarına, eski deney araştırmalarına ve verimlilik hakkındaki bilgilere ihtiyaç vardır.

II. Özdeşlik: Plânın temel özelliklerinden ikincisi de özdeşliktir. Özdeşlik ülkenin ekonomik sistemi içerisinde iş bulma, işiyle gururlanma ve işiyle tatmin olmayı kapsar. Ülke ekonomisindeki çeşitli işletme örgütlerinin, işteki ihtiyaç ve başarıları, bireysel tatmini sağlayarak güdüleyici faktör haline gelebiliyorsa; işgücü, kendini örgüt ile özdeşlestirebildi demektir. Öyleyse özdeşliğin tam anlamını bulması için işgücünün kendini örgütle ve kişiliği ile birleştirmesi gerekecektir. Örgütün başarıları, başarısızlıkları, gelişme yönleri, liderleri, işletmenin tarihçesinin araştırılması, örgütün özdeşliği hakkındaki bilgilerdir. Bu bilgiler örgütün verimliliğindeki amaç ve hedefleri piyasadaki durumunu, gelişme planındaki güncel durumunu ortaya koyar (51). Bireysel özdeşliğin Scanlon Planınca uygulanması durumunda, örgütteki tüm işgücünü, kapsamına alacağı öngörülür. Bu uygulama başarılı olunca, örgütün kendine ait bir kişiliği olmaz, çünkü örgüt kendi insanlarının bütünüdür veya işgücünün toplamı örgüttür. Burada işgücü verimliliğinin temel dayanağı niteliğindeki; var olan durumsal gerçeklerin yanıltıcı olmaması, ve bu gerçeklere göre bilinçli ve uygun hareket etmek gibi temel unsurları örgütün unutmaması gerekir. Yapılan verimlilik araştırma ve incelemelerine göre işgücünün, örgütteki durumsal gerçekleri bilen kişilerden olması halinde, işinde daha verimli olduğu ve bu gerçekleri değerlendirerek sorunlar karşısında akılcı davranışlarla verimliliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. 20. yüzyılda görülen işgücü-işveren ilişkilerindeki değişikliklerden sonra, tüketicinin arzusu da artık otoriter yönetim değil, işgücüyle

(51) M. Ali GÜROL, "Birleşik Devletlerde Çalışanların Sermayeye Ortaklığı Planlarının İşletme Verimliliğine Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, Ankara, MPM, yayını no: 192-2, s. 53.

kendisi arasında oluşacak karşılıklı itimat ve saygınlıktır. Bu ilişkiyi yöneticinin unutmaması gerekir. Scanlon Planının otel işletmelerinde sendika onayı alarak ve sert tepkileri asgariye indirerek uygulamasını öngörmektedir. Ayrıca bu davranış, işgücünü memnun kılar ve işin verimliliğinde olumlu gelişmeler sağlar.

III. Yönetime Katılma: İşletmeler içinde köklü değişiklikler yapmak, Scanlon Planının uygularken kaçınılmaz faktörlerden biri olmaktadır. Yalnız değişiklikleri yaparken, değişikliğin yönü ve gerçekleşme sürati kontrol altına alınmalıdır.

Bunu uygulamak içinde iki önemli işlemin yapılması gerekir ⁽⁵²⁾.

1. Açık öneri sisteminin yapılması

2. Önerileri değerlendirecek, kabul edilenleri yürürlüğe koyacak ve gelişmeleri yaygınlaştıracak komitelere ihtiyaç vardır. Böylelikle iki tür komite kurulması gereklidir.

a. *Üretim Komitesi:* Şirketin çeşitli ünitelerinde birer kişidir. İşletme büyükse, her departmanda bir üretim komitesi bulunabilir. Üretim komitelerinin iki önemli görevi vardır. İlki; iş gücüne üretimi geliştiren önerilerde bulunmak, desteklemek ve onları güdülemektir. İkincisi; konu hakkında, gelen önerileri inceleyerek yürürlüğe koymaktır. İşgücü verimliliğini etkileyecek şekilde tüm fikirlerin olgunlaşması için, personel özendirilir. Örneğin, personelin ilgi duyduğu işte çalıştırılması, önerilerin personel arasında dağılımı ve eleştirilmesi gibi. Bu uygulamadaki amaç, işi yapan personelin o işin gelişimi ve incelikleri hakkında en iyi bilgiye sahip olacağı varsayımından kaynaklanır. Üretim komiteleri belirli zamanlarda toplanarak önerileri hemen uygulayabildikleri gibi, öneriler hakkında bilgi ve açıklama isteyebilirler. Önerileri değerlendirme komitesine iletebilir veya önerileri reddedebilir.

b. *Değerlendirme Komitesi:* Getirilen öneriler ağır finansal yükümlülükler ve bölümler arası işbirliği şeklinde olur. Değerlendirme komitesi, temel fonksiyonların yöneticilerinden oluşur. Satış şefi, finansman şefi, üretim şefi ve genel müdür gibi. Bu komite, her ay ikramiyeler ödenmeden önce toplanır. Temel görevi, üretim komitesinin karar almakta zorluk çektiği konularda karar vermektir. Finansal raporları inceleyerek o ay ikramiye ve-

(52) Hasan OLALI, M. KORZAY, a.g.e. s.214.

rilip verilmeyeceğine ait kararları genel olarak değerlendirme komitesi verir. Ayrıca bu kararları eksiksiz duyurabilmek için, işletmede iyi bir haberleşme sistemi kurulmalı ve önerilerden uygulananları, gerekçeleriyle birlikte, personele ulaştırılmalıdır. İşletmelerdeki bu örgüt yapısı, orta basamak yöneticileriyle personeli karşı karşıya getirdiği gibi, daha üst düzeydeki yönetici ile işgücü arasında yüz yüze haberleşme olanağı sağlar. Belirli zamanlarda yapılan seçimler sonucunda komite üyeleri değişir. Böylece her işgücünün yönetime katılımı için fırsat eşitliği sağlanmış olur⁽⁵³⁾.

(53) Mehmet Ali GÜROL, a.g.e., s.54.

4.2 Otel İşletmelerinde Verimlilik Ölçülürken Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler

Otel işletmelerinin verimliliğini ölçerken dikkat edilmesi gereken yöntem veya genel olarak bir çok faktörleri vardır.

Bu faktörler önem sırasına göre şöyledir:

Birinci Faktör: Üretimden sağlanan miktar (çıktı) ile üretim için kullanılan kaynak (girdi) oranının karşılaştırılmasıdır. Bahsedilen kaynak; saat başına hesaplanan insan gücü veya sermaye yatırımı olabilir. Kaynak değişmesi ile sonuçlar ve değenlendirmelerde değişecektir. Verimlilik ölçmelerinde dikkat edilmesi gereken önemli sorunlardır. Sorunun kapsamına göre, doğru verimlilik ölçme yöntemini seçmek gerekmektedir.

İkinci Faktör: Verimlilik ölçümünü yapan kişilerin ilgi ve yargıları verimlilik ölçüm yöntemini etkileyecektir. Bazen grup ölçme yöntemini bilse dahi tartışma gücünü yitirmemek için görüşünü destekleyen yöntemi kullanacaktır.

Üçüncü Faktör: İşletmelerde, teknoloji kullanımı, üründe kalite farklılıkları ve bunların karşılaştırılması sorunudur.

Dördüncü Faktör: Verimliliğin ölçülmesi için girdi/çıktı ile ilgili istatistiklerin kalite ve kantite yönünden oldukça sınırlı olmasıdır.

Beşinci Faktör: Verimlilik, toplam üretim miktarının (fiziki olarak)/ üretim sürecinde harcanan toplam üretim faktörlerine (fiziki olarak) oranlanması demıştik. Bu oranın konaklama sektörüne uygulanması oldukça güçtür. Çünkü otel işletmelerinde meta hizmettir ve fiziksel olarak ölçmek çok zordur. Bununla birlikte diğer işletmelerde de üretim miktarının ölçülmesi yetersiz yönetim örgütlenmesine ve istatistiki bilgilerin yokluğuna bağlıdır.

Altıncı Faktör: kısmi verimlilik oranlarına ölçmede kullandığımızda işgücü, makina ve malzemelerin ne kadar girdi ve çıktısı önemlidir. Aşağıdaki formüller onun için önem arzeder. Otel işletmelerinde hangi girdinin veya oranın daha önemli olduğunu bu oranlar gösterebilirler.

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Toplam üretim miktarı (fiziki olarak)}}{\text{Üretimde harcanan işgücü miktarı (fiziki olarak)}}$$

$$\text{Makina Verimliliği} = \frac{\text{Toplam üretim miktarı (fiziki olarak)}}{\text{Üretimde harcanan makina saat miktarı}}$$

$$\text{Malzeme Verimliliği} = \frac{\text{Toplam üretim miktarı (fiziki olarak)}}{\text{Üretimde harcanan malzeme miktarı (fiziki olarak)}}$$

Kısmi verimlilik oranlarının otel işletmelerinde kullanılması, hizmete dayanan işletmeler oldukları için pay ve paydaları sağlıklı saptanmaz. Ancak yiyecek-üretiminin yer aldığı mutfakta malzeme verimliliğini ve işgücü verimliliğini sağlıklı olarak saptayabiliriz.

Ancak aynı imkânı makine verimliliği için sağlamak zordur. Çünkü yemek hazırlama ve pişirme sürecinde çeşitli makine ve insan gücü kullanılır. Dolayısıyla zaman ve hareket incelenmesi yapmadan makine kullanım sürelerini saptamak güçtür.

Yedinci Faktör: İşgücü tanımı da oranı kurmada zorluklar çıkarır. Acaba buradaki anlam direkt işgücümü yoksa endirekt işgücümüdür? Ancak hizmet üretiminde iki tür işgücünede zorunlu olarak ihtiyaç vardır.

İşgücü ile ilgili diğer bir faktör ise; işgücünün yaşı, cinsiyeti, tecrübesi, fiziki ve fikri yeteneklerindeki kalite farklarının olmasıdır. Bu çeşit kalite farkları olduğu zaman, işgüçlerinin gruplara ayrılması ve her grup için kat-sayıların saptanmasını zorunlu kılacaktır ⁽⁵⁴⁾.

Sekizinci Faktör: İşletme kapasitesi ve işgücünün çalışma derecesi ile ilgilidir. Küçük otel işletmelerinde gerekli yönetim ve örgüt yoktur. Çünkü, finansal güce bağlıdır. Onun için minumum kapasitede çalışanlar ve yüksek bir aylak kapasite oluşur. Buna karşın finansal güçleri olan büyük otellerin gerektiği gibi yönetimi, örgütü ve teknik koşulları vardır. Maksimum kapasitede çalışanlar. Aylık kapasite oranı asgari düzeydedir.

(54) Meral KORZAY, a.g.e., s.5-11
Kamuran PEKİNER, a.g.e., s.18-23.

Dokuzuncu Faktör: Fiili çalışma ve tam çalışma: İşletmenin rahat çalışma koşulları hazırlamasına göre fiili çalışma / tam çalışma oranı yükselir.

Onuncu Faktör: Modern yönetim tekniklerinin kullanımı: otomasyon, otokontrol, bilgisayar sisteminin olması çalışma derecesi oranını yükseltir.

Onbirinci Faktör: İstihdamın gerekliliği: Gerektiği kadar ve nitelikte işgücü istihdam etmenin ekonomik yönden sakıncaları vardır. Öyleyse otel yöneticileri gizli işsizlik yaratacak biçimde gereksiz personel istihdamından kaçınmalıdırlar. Gizli işsizlik ve aylak kapasite verimlilik oranını düşürecek-
tir.

5. OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

5.1 Dış Faktörler

1. Otel İşletmelerinde Fiziksel Planlama

Otel işletmelerinde turizm politika ve hedeflerine uygun olmayan fiziksel planların onaylanması, ulaşımı çok zor olan yörelere otellerin kurulması, otelcilik hizmetlerinin satılmasında güçlükler yaratır. Fiziksel planların öngördüğü alt yapı (kanalizasyon, su, elektrik, havagazı) yatırımlarını gerçekleştirilmeden, üst yapı yatırımlarına izin verme sorun yaratır. Bununla birlikte daha sonra meydana gelecek alt yapı teknolojisinin hizmete cevap vermesi, verimliliği etkileyecektir. Bir de fiziksel planlar ile piyasa mekanizması arasındaki bağın belirsizliği sorunlar yaratarak verimliliği etkiler (kaynakların üst düzeyde dağılımını piyasa mekanizması sağlar). Tasarruflar ve yabancı sermaye de bu konuya yeterince kaydırılmamaktadır. Öz sermaye yetersizliği nedeniyle gerekli yatırımlar yapılamadığından, gerekli hizmeti yaratamayarak verimsizliğe sebebiyet veren önemli bir konudur. Otel işletme yatırımları sabit olduğu için, geri ödeme süresi uzun zamanda olması gerekirken, verilen kredilerin kısa sürede geri ödenmesi, verimsizlik sebebidir. Yabancı sermayenin gelmeme sebebi ise, dış kredilere garanti verecek garantör kurumların yokluğu ve teminat maliyetlerinin yükseklidir. Ayrıca eksik kapasite kullanımı ve turizm kaynaklarını kullanmamak, verimsizliğe yol açar ⁽⁵⁵⁾.

2. Tanıtma ve Pazar Koşulları

Tanıtma ve pazarlamada, dağıtım kanallarının etken ve etkili kullanılmayışı, istenilen amaç ve faydayı sağlayamamış, verimsizliğe sebep olmuştur. Turizm ürünün tüketici taleplerine göre geliştirilmeyişi ve pazar araştırmalarının eksikliği, verimliliği etkili kılmamaktadır. Otelcilikte elde edilen net katma değer, ülke ve bölgeler arası ölçülememektedir. Ayrıca, pazarlama politikalarının etkenliği ölçülemediğinden, (bilhassa otellerde sayısal rakamların temin edilememesi sonucu) verimsizlik yaratmaktadır. Ulusal olarak deniz ve demir yolu azlığı, uçakların yabancı sermayeye ait olması, taşımacılıktaki etkinliğimizi gösteremememiz, verimsizliğe sebep

(55) Günel ÖNCE, "Turizm İşletmelerinin Güncel Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", Turizm Yıllığı 1988-1989, s. 84.

olmaktadır. Otelcilikte ikincil tesislerimiz azdır. Çevre sağlığı ve sağlık hizmetleri, tüketicinin korunması gibi önlemlerin diğer ülkelerin gerisinde olması, verimsizliğe neden olan sorunlardır.

3. Yatırımlar

Turizm yatırımları esnasında, oteller yapılırken, altyapıya gerekli yatırımların yapılmaması verimsizliğe neden olmaktadır. Ayrıca otel yatırım projelerinin geç onaylanması ve geçen süre içinde kredinin reeskont had-dinin enflasyona uğraması da yatırımları olumsuz etkiler. Turizm yatırım belgesi alabilmek için önce teşvik belgesi olması gerekliliği zorluk çıkarmakta, caydırıcılığa sebep olmaktadır. Otellerle yerel yönetimler ve ilgili kuruluşlar arasında işbirliği yapılamaması etkenliği ve etkililiği azaltır ⁽⁵⁶⁾.

Kalkınmada öncelikle yörelere ve imar planlarına uyulmayarak konaklama tesisleri yapılması sorun yaratır. Teşviklerin sadece dış yatırımlar ve makinalar için verilmesi, döşeme ve mefruşat için verilmemesi işletme-ci için sorundur. Ulaşım yatırımları teşvik edilmediğinden, turizm gelirlerini yabancı ulaşım yatırımcılarına kaptırılmaktadır. Kredinin kuruluş aşamasında verilerek, işletme aşamasında verilmemesi; modernize olmayı engelleyerek verimsizliğe yol açar. Otel işletmelerinde enerji, su gibi giderlerin çok ve zorunlu kullanımı oldukça pahalıdır. İndirim yapılması kullanımı rahatlatarak verimliliği artırır ⁽⁵⁷⁾.

4. Otel İşletmelerini Destekleyen Hizmetler

Yabancı dille yayın yapan kanal sayısı azdır. Bu kanalların yetersizliği verimliliği etkiler. Döviz bozma büfelerinin azlığı, harcamayı etkilemektedir. Dış turizm için uygulanan ulusal sigorta, yurt dışına giden vatandaşlarımıza uygulanmamakta ve haksızlık yaratmaktadır. bu haksızlığı gidermek için, tüketicuyu koruma diye bir dernek veya vakfın olmayışı verimliliği etkiler. Sağlıkla ilgili sorunlar verimliliği etkiler: Otel işletmelerinde sağlık elemanlarının yetersiz oluşu, otellerde atık su toplama ve arıtma tesislerinin olmayışı çevre sağlığını bozar ve verimliliği etkiler: Çevre sağlığı kontrolünü yapacak kontrolör noksanlığı sorunlar yaratarak verimliliği etkiler.

Meteoroloji: Çeşitli dillerde hava raporunun yayınlanmaması, sorun yaratır ve verimliliği etkiler.

(56) Sümer GÜLEZ, "Yumuşak Turizm ve Doğa Koruma", Turizm Yıllığı 1988-1989, Ank. s. 28.

(57) Turizm Teşvik KANUNU - Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, sayı 18060, 28 Mayıs 1983, s. 23-56.

5.2 İç Faktörler

1. Verimliliği Sağlayacak Örgüt ve Yönetim Biçimi

İşletmelerimizde verimliliği sağlayacak ideal bir örgüt biçiminden bahsetmek oldukça güçtür. Örgütsel yönetim modeline baktığımızda, bir örgütün oluşumunda stratejik ve performans davranış değişkenlerinin etkilerini görebiliriz. Yönetim biçiminde ise, insanlar arasında işbirliğini kurmak ve onlara işletmelerin amaçları doğrultusunda, verimliliği artırıcı faaliyetlerde bulunma sürecini görebiliriz.

Örgüt ve Yönetim Biçimi

Tutucu yönetici tipinden, risk almaya yönelik yönetici tipine kadar rastlanmaktadır.

Otellerdeki mekanik yönetimde olgunlaşan insan gücü, organik yönetim biçimine ulaşmıştır.

Zincir otel işletmelerinin, fonksiyonlarına göre ayrılması ve uzun hiyerarşik düzeylerin asgariye indirilmesi, verimliliği etkiler. Basit bir organizasyon tablosunun olmayışı sorun yaratır. En önemlisi de kurmay (staff) fonksiyonuna gerekli önemin verilmesi verimliliği etkiler.

İşletme ve işgücü yönetimi açısından verimliliği etkileyecek araştırma verilerinin derlenmeyişi verimliliği etkiler ⁽⁵⁸⁾.

2. Yönetim Anlayışındaki Değişmeler

Toplumda meydana gelen gelişme doğrultusunda, görüşlerde değişiklikler olmaktadır. Çünkü, otel yönetiminin aldığı her karar içinde bulunduğu sosyal çevreden direkt veya indirekt olarak etkilenir ⁽⁵⁹⁾. Otelcilik alanında da sosyal çevrenin etkileri, anlayış ve bakış açısında değişimlere yol açmaktadır ⁽⁶⁰⁾. Bu değişimleri şöyle açıklayabiliriz.

Modern yönetici görüşüne göre, otelciler, artık zamanlarını müşteri ağırlamakla geçirmeden; konferans salonlarında, uzman ve danışmalarla, verimlilik konularını görüşmektedirler. Artan otel maliyetleri, rekabet ve düşen doluluk oranları, sınırlı kârla ilgili sorunları çözen bir yönetici anlayışı yerini almıştır. İşletmelerde ulusal ve uluslararası rekabetin artmasıyla,

(58) Kemal TOSUN, *İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Sorunları, Yönetim ve İşletme Politikası*, İst. 1990, İÜİF, yay. s. 461.

(59) Meral KORZAY, "Konaklama Sektöründe Verimlilik, Antalya, Turizm Verimlilik Semineri", *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1989, s. 1, s. 106.

(60) Feri MANIŞ, a.g.e., s. 111-119.

modern imkânlara doğru artan talep ve bir takım sorunlar, otel işletmelerinin verimli kılınmasını ön plana çıkarmıştır. İşletmeler büyüdükçe hat ve kurmay fonksiyonlar artarak müdür, müdür yardımcısı, şef, müşteri, arasındaki ilişkiler azalmakta, modern yönetim ilkeleri önem ve anlam kazanmaktadır.

3. Gelir Dağılımı Anlayışına Doğru Bir Değişim

Toplumda, satın alma gücü düşük kişilerin de seyahate katılması sonucu, sosyal turizm doğmuştur. (Gençlik turizmi, kongre turizmi, yaş grubu turizmi gibi.) Bu sayede, gelirleri düşük olan kişiler de turizm hizmeti satın alarak, önemli kişilerle birlikte seyahat edebilmektedirler. Eskiden olduğu gibi sadece zenginler dinlenip eğlenecek diye bir görüş anlayışı kalmamıştır. Önemli olan turizmde büyük gruplar (kitle) elde etmektir. Farklı değerler arayan müşteri grupları olduğundan, yönetimdeki zengin kişilik anlayışı, yerini kitle turizmine bırakarak yani tek bir kesime hizmet etmeyecek verimliliğini artırmıştır ⁽⁶¹⁾.

4. Otel İşletmelerinde Kadrolaşma ve Statü Anlayışındaki Değişme

Otel yönetiminde çalışan işgücünün başarılı olabilmesi için, hangi işi hangi kadroda, ne şekilde yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir. Sanayii dönemindeki gelişmeye uyarak, otel işletmeleri de personeline işçi statüsü ünvanını uygulamıştır. Otel personeli, diğer işletmelerdeki işgücüyle aynı haklara sahip olduklarından, uşak veya hizmetçi olarak görünmek istemezler.

Otel personeli için, prestij, statü ve ekonomik özgürlükte önemlidir. Sadece geçimlerini sağlamaları verimliliği etkilemez. Bu anlayışta değişerek otel işletmelerinin organizasyonunda tüm personel, niteliğine göre kadrolara atanmaktadır. Bu yöndeki organizasyon ve statü değişikliğinin verimliliğe etkisi çok büyüktür ⁽⁶²⁾.

5. İşletmelerde İşgücü İsrafını Önlemek Anlayışı

Müşteriye, konaklama hizmeti sunmak insan gücünü gerektirmektedir. İnsan gücünün masraflı ve kıt olması, müşteriye hizmetlerinin bir kısmının kendisi tarafından giderilmesi anlayışı, (self servis gibi) verimliliği et-

(61) Gülşen TUNCER, a.g.e., s. 91.

(62) Kemal TOSUN, "Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntemler ve Ölçütler", *Organizasyon Dergisi*, İstanbul 1978, c. 11, sayı 7, s. 4.

kiler ve insan gücünden tasarruf sağlar. Her işletme kendisi için uygun olan işgücü sayısını belirler. Bazı işletmeler, az sayıda işgücüyle nitelikli hizmet verilemeyeceğini söylemektedirler. Oysa önemli olan, işletmeden verim elde edecek sayıda nitelikli işgücü olmasıdır.

6. Küçük Kapasiteli Otellerden İşgücünün Kaçış Anlayışı

Otel işletmelerinde yükselen maliyet ve artan rekabet sonucu, sınırlı kapitalleri olan sahipli, küçük işletmeler kâr sınırını aşamamaktadır. Böylece büyük otellerde, ihtiyaç duydukları her alanda; bilhassa küçük otellerden uzmanlar istihdam ederek, verimlilikte daha başarılı olmaktadır. Ayrıca bunlar, küçük otel işletmelerine oranla daha uzun süre hayatta kalabilmektedirler. Yine büyük otel işletmeleri; yönetim, eğitim ve de üründe, standartlaşmayı sağlamakla birlikte, kaliteyi işletmede önceden tahmin edecek yöntemlerle maliyet ve kârlılık oranını garantilemektedirler.

7. İş Planlamasında Yatay ve Dikey Faktörlerin Geliştirilmesi

Sanayii sektöründe, kitle üretiminin gerçekleşmesiyle işgücünde monotonluk, sürekli aynı işi yapmak gibi haller, örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu nedenle örgütte iş planı yapılırken; işletmenin yönetim şekline göre değerlendirilmelidir. Ayrıca plan yapılırken iş zenginleştirilip, çeşitlendirilmelidir ⁽⁶³⁾.

Genelde bir işçinin işini daha verimli yapabilmesi için iki temel faktör vardır bunlar, Yatay olarak sorumlulukları artırmak, işi genişletmektir. Dikey olarak sorumlulukları artırmak ise; işi, zenginleştirmek olarak tanımlanır. İşletmelerin özellik ve fonksiyonlarına göre, iş planları yapmaları verimliliğini etkiler ⁽⁶⁴⁾.

8. Üretim Alanlarının Planlanması ve Yerleşimi

Otel işletmelerinde analiz tablolarına gerek olup olmadığı saptanmalıdır. Saptamada aranılacak veriler :

1. Yüksek (fazla) mesai ücretleri,
2. Personelin bilinmemesi,
3. Sık iş kazaları,

(63) Cavide UYARGİL, "İş Analizlerinin Personel yönetimi, Faaliyet ve Programları ile İlişkileri", Ank., 1992 MPM yay., 1992/2, s. 134.

(64) Fermani MAVİŞ, "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak Yansıyan Kaynaklardan Rasyonel Olarak Yararlanma", turizm Yılı, 1988-1989, T. Kalkınma Bankası yayını, s. 98.

4. Zor çalışma koşulları,
5. Personelin aşırı devamsızlığı,
6. İşçi ve işveren ilişkilerinin düzensizliği,
7. Personel ihtiyaçlarının karşılanmaması,
8. Personelde moral bozukluğu,
9. İş yükünde aşırı yükselme,
10. Otelden ayrılmak veya kaydolmak için bekleyen müşteri grupları,
11. Oda ve yiyecek satışlarında büyük dalgalanmalar,
12. Müşteri ve personel şikayetlerinin artması,
13. Kârların düşmesi,
14. Yiyecek üretiminde sorunlar,
15. Kullanılan tüketim maddelerinde kayıplar,
16. Fazla porselen ve cam eşya kırılması,
17. Gerekli durumlarda bilgi eksikliği,
18. Personelin yeteneklerini kullanamama hali,
19. Materyal ve donatımın fena kullanımı,
20. Hizmette aksamalar ve gecikmeler,
21. Materyalin gereksiz olarak yer değişimi,
22. Gereksiz personel ulaşım ve hareketleri,
23. İşletme alanlarının yetersiz ve verimsiz kullanımı,
24. Üretim planlarının gerçekleşmesindeki gecikme,
25. Fazla kayıt işlemleri,
26. Kalitesi düşük yiyecekler.

Türkiye'de otel işletmelerinin genelinde, yukarıda sıralanan maddelerin çoğunun varolduğu araştırmalarla belirlenmiştir. "Bu noksanlıkları gidermek için, ivedilikle iş analizi ve planı yaparak sorunu çözmek gerekir" (65). İş analizinin önemi; planlamaya tabi işlerde, önemine göre öncelik verilmelidir. Örneğin; yerleşim planlarının prensipleri ve yerleşim planlarında verimliliği sağlayacak faktörler, iş akımı, ana iş hareketleri ve hareket ekonomisi, alet materyal ve donanım yerleşim gibi.

(65) Meral KORZAY, a.g.e., s. 108.

9. İşgücünün Yatırımlarla Birlikte Planlanmaması

Otel işletmelerinin temel özelliği, emek-yoğun üretime dayalı bir hizmet olmasıdır. İnsanın, işletmede temel öge olduğunun bilinmesi, otel işletmelerinde yatırım aşamasıyla birlikte düşünülmesini gerekli kılar. İnsan-gücü planlamasının gerekli olduğunun düşünülmesi, günümüzde önemle üstünde durulan konudur. İşletmeler faaliyete geçmeden önce ihtiyaç duyacakları işgücünün nasıl ve nereden temin edileceğini, nitelikleriyle birlikte artık önceden saptamak zorundadırlar ⁽⁶⁶⁾.

10. Eğitim

1980'li yıllarda turizmde görülen hareketlenmeler, otel yatırımlarındaki hızlı artışı da beraberinde getirmiştir. Bu hızlı yatırım, eğitim sektörlerine de etki etmiştir. Görüldüğü gibi son on yılda 400 oranında turizm eğitimi veren; okul, vakıf ve dernekler kurulmuştur. 1980 yılında 48 bin olan yatak kapasitemiz 1990 yılında 198 bindir. Turizmin hızla gelişmesi ve yayılması, istihdam imkanlarını artırmıştır. Aynı zamanda; sektörün ihtiyaçlarına cevap verecek personel eğitimi, istatistiklere göre, bizde oldukça ters-tir. ILO ve diğer araştırmacıların, otel işletmeleri için gerekli niteliklerde işgücü piramidi şöyledir ⁽⁶⁷⁾.

Turizm işletmelerinde ihtiyaç duyulan personel eğitim durumu piramidi, uluslar arasındaki oranları aşağıdaki gibi olmasına rağmen, bizde piramit tersine işlemektedir (**Şekil 19**). Piramitteki yönetici ve örgüt oranları şöyledir:

1. kademedeki üst düzey yönetici, yüzde 8,
2. kademedeki orta düzey yönetici, yüzde 21,
3. kademedeki temel nitelikli işgücü, yüzde 46,
4. kademedeki niteliksiz işgücü, yüzde 25.

Turizm işletmelerinde eğitimin önemi, tür ve şekil bakımından değişikler arzeder. Bu eğitimler, verimlilik yönünden oldukça önemlidir.

(66) Necdet HACIOĞLU, "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", I. Ulusal Turizm Kongresi, 16 Kasım 1990, s. 1-7.

(67) Cemal ŞANLI, "Türkiye'de Turizm Planlaması ve Eğitim Probleminin Önemi", Seçme Yazılar *, İÜİF İktisadi Coğrafya ve Turizm Araştırma Merkezi yay. İst. 1989, s. 86.

Otel İşletmelerinde Uygulamalı Yönetici Eğitimi Türlerinin Verimliliğe Etkisi

Üst Basamak Yöneticileri Eğitimi

Bu eğitim sınıfı; genel müdür, çok uluslu şirketlerin bölüm müdürleri ve şirket genel müdürleri ile yardımcıları için yapılan, eğitim programlarıdır. Bu üst düzey yöneticilerinin yönetimde, yetenek ve beceri eksiklikleri, konaklama işletmelerinin üst düzeyinde, gelişmiş ülkelerde de kendini hissettirmektedir. Yönetici gelişiminde hedeflere göre yönetimin gerçekleştirilmesi için; sistemlerin kurulması, görevlerin geliştirilmesi ve iş performansının sağlanması lazımdır. Bunlarda yönetici için büyük sorumluluktur. Onun için bu eğitim önemlidir⁽⁶⁸⁾.

Orta Basamak Yöneticileri Eğitimi

Üst basamağın yer aldığı eğitim programını yapan işletmelerin çoğunda orta basamak yönetici eğitimi de önemlidir. Ülkemizdeki otel işletmelerinde; otel müdürleriyle, bölüm başkanları işbaşı eğitimi ve seminerlerle belirli eğitim süreçlerinden geçmektedir.

Alt Basamak Yöneticilerin Eğitimi

Bu yönetici tipinin eğitimi, iş başı eğitiminde beceri ve yetenek kazandıktan sonra küçük gruplara nezaret etmeleri için gereklidir. Konaklama işletmelerinde kat nezaretçileri, telefon operatörlerinin şefleri, teknik servis şefi ve yardımcıları ile ikinci ve üçüncü aşçılarda nezaretçi eğitimi alan yöneticilerdir.

Personel Eğitimi

Otel, motel, restoran ünitelerinde işbaşı eğitimi şeklinde verilmektedir. Eğitimin verilmiş şekli, gelişmiş ülkelerde ve genellikle zincir otellerde, sınıfta, modern araçların yardımıyla verildiği görülmektedir⁽⁶⁹⁾.

11. Otel İşletmelerinde Bilgisayar ve İletişim Teknolojisi

İletişim, işletme yönetimi için gerekli ve zorunlu bir faktördür. Örgütte başarılı bir bilgi alışverişinin yapılabilmesi için değişik haberleşme araçlarından faydalanılabilir. Haberleşme kanallarından en önemlisi işletme yönetimi tarafından belirlenen formel (biçimsel) kanaldır. Biçimsel haberleşmede özellikle yöneticiler ve sorumlular düzeyinde yatay ve çapraz haber-

(68) H. OLALI - M. KORZAY a.g.e., s. 815-820.

Claude KASPAR, a.g.e. s. 21-27.

(69) Kemal AGAOGLU, a.g.e., s. 86.

leşme ⁽⁷⁰⁾ biçimi daha fazla tercih edilmektedir. İşletme yönetiminde, haberleşme sistemine ihtiyacı olmayan hiçbir iş ve departman yoktur. İşletmedeki örgüt, gelişip büyüdükçe, haberleşme işlemleri daha çarpıklaşır ve sorun yaratır. Diğer endüstrilere göre turizm işletmelerinde haberleşme çok ayrı bir önem ve özellik taşır. Çünkü, turizm işletmeleri hizmet üretirler ve bu görünmeyen ürünü pazarlarlar. Böyle işlevlerde, başarı insan unsuruna bağlıdır. Başarılı bir otel işletmesi incelendiğinde, genellikle örgüt içinde iyi bir haberleşme düzeni kurulduğu ve aksaksız işletildiği görülür. Günümüzde tüm işletme sahalarına giren bilgisayarlar, otel işletmelerine de girerek, örgüte ve yönetime yardımcı olarak etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Otel işletmeleri, insan gücüyle çalışmak zorunda olduğu için, bilgisayar bazı bölümlerinde etken ve etkili kullanılır haldedir. Bu bölümler ⁽⁷¹⁾.

1. Ön Büroda Bilgisayar Kullanımı

Bilgisayarlar; rezervasyon yönetiminde, müşteri hesaplarında, oda tahsisinde, kayıtlarda müşteriyle ilgili bilgilerin (kimlik, ödeme şekli, kalış süresi, peşin ödemeler vb.) toplanması gibi işlemleri büyük bir sürat ve kesinlikle insanüstü bir kabiliyetle gerçekleştirmektedir. Bilgisayarlarla boş ve dolu odalar, mevcut oda durumu, geçmişte satılan odaların raporları, kat yönetimi tahsis raporu ve verimlilik raporu hazırlanabilir.

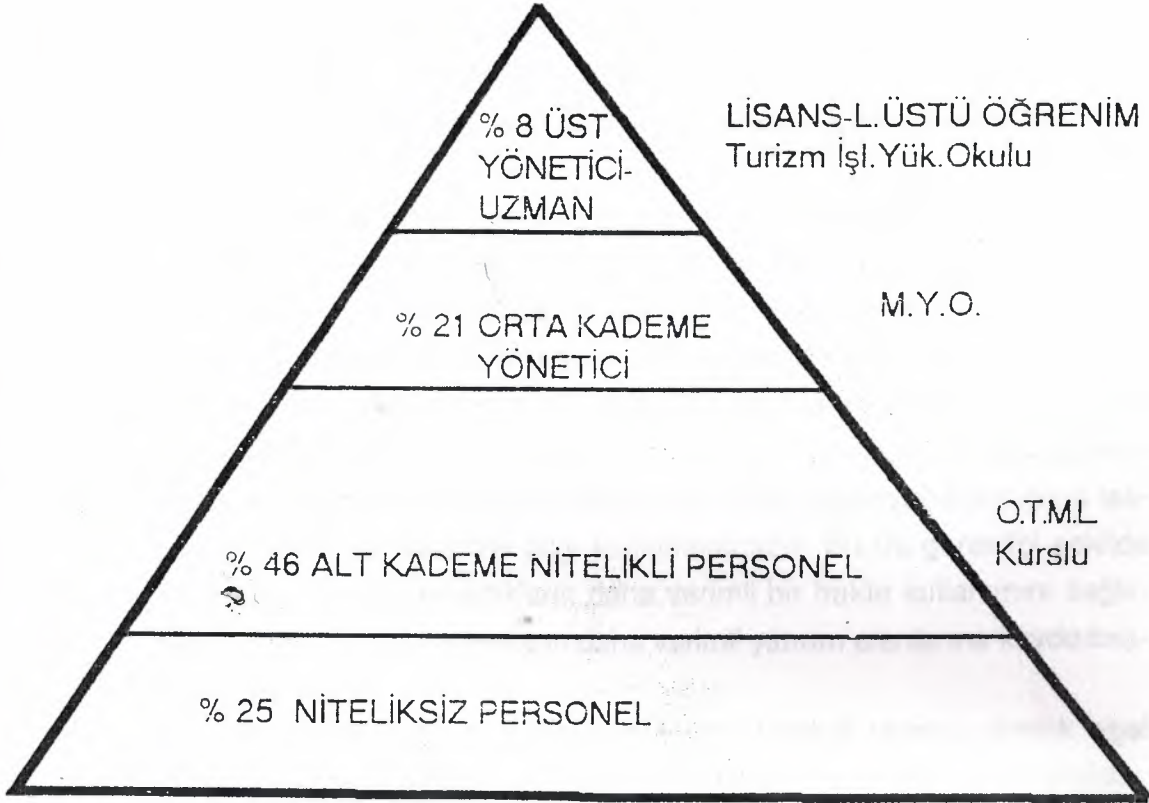
Ön büro veya rezervasyonda bilgisayarların faydaları işletmeyi verimli kılar.

Bu faydalar:

- Müşterilere hızlı ve doğru cevaplar verilmesini sağlar.
- Otelin gelirlerinin ve doluluk oranlarının tahmininde güvenilir bilgiler sağlar.
- Ön büro ve rezervasyonda kırtasiyeciliği azaltarak, pazarlama ve satış artırma çabalarına daha fazla zaman ayrılmasını sağlar.
- Dosyalama sisteminin ve yazılım donatımının kalkmasını sağlar.
- Rezervasyon kayıtlarında, iptal etme dahil, yapılması gereken değişiklikleri kolaylaştırır.

(70) Cemil BOYACI, "Turizm İşletmelerinde Güdüleme Aracı Olarak Haberleşme", *Turizm Bankası Yıllığı*, Ankara 1986, s. 38.

(71) Aulrana POON, "Tourism and Information Technologies", *Annals of Tourism Research*, 1988, C. XV, s. 4, s. 539.



Şekil 19: Turizm İşletmelerinde İhtiyaç Duyulan Personel Eğitim durumu Piramidi

Kaynak : Cemal ŞANLI, İÜİF, Seçme Yazılar, 1989, s. 86.

- Müşteri ihtiyaçlarının anında görülebilmesini sağlar.
- Kayıt kartlarındaki verilerin değerlendirilmesini sağlayarak, kayıtların hızını artırır.
- Müşterilerin avans, depozit, kasa ödemelerini doğru bir şekilde hesaplara giren ve bu hesapların ileriye doğru ilâveleriyle birlikte hesaplanmasını sağlar.
- Müşteri devir hızıyla birlikte önceki kayıtlar tesbit edilir. Yönetimin müşteri üzerindeki kontrolünü, doğru ve hızlı bir şekilde yapmasını sağlar.

2. Arka Büroda Bilgisayar Sistemi

Bilgisayar, personelin iş saatlerinin ve devam cetvelinin kaydedilmesinde personel servisinin işini çok kısa yoldan ve sağlıklı bir şekilde yapar (72). Ayrıca, bilgisayar, muhasebe servisinde ücretlerin ödenmesi (kesintiler dahil) hesaplanması, ücret bordrolarının düzenlenmesinde kullanılır. Finans kontrolünde devlet kuruluşlarına verilecek raporların yani gelir-gider tablosu ve bilançosunun hazırlanmasında ve işçilik maliyetlerinin analizinde kullanılabilir.

Personel yönetiminin temel verilerine ilâveler yaparak, devamsızlık, işten ayrılma, işçilik giderlerinin dağıtımı ile ilgili bilgilerin elde edilmesi mümkündür. İşletmenin duran ve dönen varlıklarının muhasebesi ile ilgili işlemleriyle, özellikle envanter kontrolü ve değişik envanter metodlarının kullanımında, bilgisayardan büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Sabit veya duran varlıklara ait amortisman işleriyle, bu varlıkların işletme faaliyetlerinde ne derecede randımanla kullanıldıkları, yine bilgisayar aracılığıyla tespit edilmekte ve yönetime bilgi sağlanmaktadır. Bu da gerektiği şekilde kullanılmayan duran varlıkların daha verimli bir halde kullanımını sağlamaya ve serbest kalan fonların daha verimli yatırım alanlarına kaydırılmaları sağlanmaktadır.

Arka büroda da bilgisayar kullanılır. Hareket raporu, günlük işgal yüzdesi ve banka hesap hareketleri gibi finansal hareketler yapılmaktadır.

Yiyecek, içecek bölümüyle stok ve menü planlamasından da bilgisayar kullanılmaktadır.

(72) Gülay YAVUZ, "Bilgisayarların Otel Yönetimine Getirdiği Değişiklikler", *Turizm Yıllığı*, Ankara 1986, Turizm Bankası yayını, s. 224-228.

3. Otomasyon ve Bilgisayarın Verimliliği Azaltıcı Etkileri

Otomasyona karşı dayanıklılık göstermek, yönetimin bugün karşı karşıya kaldığı sorunlardan en belirginidir. Bu sorunların başında, ekonomik kökenliler ön planda yer alanlardır. Otomatik makinalar, önemli sayıda kişinin yaptığı işi gerçekleştirerek, işsizlik sorununu ortaya çıkarmıştır. Otomasyon konusunda diğer alt sorunlar psikolojik niteliktedir. Örgütsel yapıda oluşacak, yeni görev, tanzim ve kadrolama sonucu işleri ortadan kalkan, ya da içerik olarak daralan ve statüsü düşen personel ve yöneticilerde görülen iş doyumsuzluğu, motivasyon düşüklüğü ve yetersizlik duyguları belirecektir. Otel işletmelerinde bilgisayarın kullanımı çok azdır. İşletmelerde insan gücüne dayalı hizmet gerekir. Çünkü emeği biçimlendirerek satışını yapan, temel ürün insan gücüdür. Yine de büyük ve zincir otellerde otomasyonun kullanıldığı departmanlar vardır ⁽⁷³⁾.

(73) Michael L. KASAVANA, "Using The Computer As a Profitable Marketing Tool", **Hotels and Restaurants International**, 1985, c. XIX, s. 2, s. 81.

- Hatice ÖZBAYER, "Konaklama İşletmelerinde Bilgisayarın Kullanım Alanları", **Turizm İşletmeciliği Dergisi**, Aydın 1982, s. 4, s. 12.

- Halil SARIASLAN, "Bilgisayarlaşmanın İşletme Yönetimindeki Sorunları", **Bilgisayar Dergisi III**, bilgisayar Kongresi İstanbul 1986, s. 3-12.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ İÇİN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA "İSTANBUL'DAKİ 5 VE 4 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE"

3.1 AMAÇ

Tez çalışmasındaki amacımız;

1. Genel olarak otel işletmelerinde verimlilik anlayışının kuramsal tanımı.
2. Otel işletmelerindeki yöneticilerin verimliliklerle ilgili tanımlara ne derece yakın olduklarını saptamaya yönelik bir alan çalışmasıdır. Bu alan çalışmasında yöneticilerin verimlilik konusuna bakış açılarıyla birlikte algıladıkları önem derecesi tesbit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin faaliyet alanlarındaki verimlilik ölçümüyle ilgili yöntemler hakkındaki düşüncelerinin belirtilmesi ile birlikte spesifik olarak organizasyonun işleyişi hakkında bilgiler derlenmiştir.

Bu spesifik bilgilerin içeriği, organizasyonda kararların nasıl alındığı, kalite kontrolü ile denetlemenin önemi, işgücü istihdam ederken aranacak nitelikler ve işgücünün nereden ve nasıl sağlanacağı hakkında görüşlerini belirtmişlerdir. Yine, yönetici işletmeyi verimli kılabilmesi için verimliliği artırıcı tekniklerin kullanılmasının faydaları hakkında bilgilerini açıklamışlardır. Bu bilgiler; iş planlama aşamalarıyla tekniklerini içeren konulardır. Verimlilik, işletmenin bütününe içerdiğinden yerleşim ve üretim alanının fiziki planlaması hakkında da görüşlerini bildirmeleri için yer verilmiştir.

Ayrıca , işletmenin temel verimlilik alanlarından hangisinin verimlilik yönünden daha stratejik veya etkili olduğu konusu ile birlikte, bu bölümlerde etkililiği sağlayan işgücünün, işletmenin amaç-hedeflerine göre ne şekilde eğitildikleri konusuna açıklık getirilmiştir. Bununla birlikte; işletme ve işgücü verimliliğine direkt katkısı olan sendikaların işletmedeki önemi nedir? Sorusuna cevaplar derlenmiştir.

Yönetici, verimlilikle ilgili genel ve spesifik konulardaki görüşlerini belirtmiş ve işletmenin daha verimli olabilmesi için enformasyon teknolojilerini kullanmak gereklidir. Şeklindeki sorulara, işletmesi hakkındaki görüşlerini belirtmiştir.

Özetle araştırmadan amaç, otel işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin verimlilik anlayışlarına yönelik bir açıklık getirmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

3.2 METODOLOJİ

Otel işletmelerinde verimlilik anlayışını ortaya koyabilmek amacıyla direkt anket metodu izlenmiştir. Direk metod uygulanarak elde edilen veriler bilgisayarla değerlendirilerek sonuç tablolar değerlendirme bölümünde yorumlanmaya çalışılmıştır. Başka bir deyişle; çalışma tetkik mahiyetinde bir incelemedir. (açıklayıcı anket - exploratory survey). Bu incelemeye ait örnek ise; kullanılmaya hazır (kolay elde edilebilir - convenience sample) örnek grubundan sağlanmıştır.

Anket uygulanan otel işletmelerinde anketi yanıtlayan kişiler açısından bir homojenlik sözkonusu değildir. Örnek seçilen beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde aynı görevi gören veya bir başka ifade ile organizasyonda aynı pozisyonda bulunan kişiler tarafından yanıtlanmadığından elde edilen veriler kişisel ve organizasyon kademesi (hiyerarşi-departman) bazında farklılıklar taşıdığı görülmektedir. Anket, farklı statü ve eğitim seviyesindeki kişiler tarafından, farklı organizasyon işletme politikaları ile birlikte değerlendirilmiştir. Bu durum belirlediğimiz amaca yönelik, farklı bakış açıları ve yorumlar ortaya çıkarmıştır. Böylece uyguladığımız anketin amacına uygun bir şekilde alınışını olumsuz yönde etkilemiş olabilecektir. Bu olumsuzluğun sebebini: aşağıda anketi dolduran otel işletmeleri ve oteller hakkında verilen genel bilgilerden anlaşılabacaktır. Örneğin, anketin farklı kişilerce doldurulmasıyla (homojen olmayan kişilerle) birlikte çalışmamıza tam anlam verecek bazı bilgilerinde yer almadığı görülmektedir.

Otel İşletmelerinin Adı	Yıldızı 4-5	İşgücü Sayısı			Anketi Ce- vaplayanın unvanı
		Tam zamanlı	Geçici zamanlı	Yarı zamanlı	
1. Nippon	4	38	-	-	-
2. Grand Haliç	4	35	-	-	Yönetici
3. Martimez	4	40	2	-	Yönetici
4. Özmen	4	50	60	10	Yönetici
5. Fuar	4	55	-	-	Yönetici
6. Washington	4	50	-	-	Yönetici
7. Liberty	4	22	18	4	Şef
8. Berr	4	-	-	-	Yönetici
9. President	4	147	200	60	Yönetici
10. Grand Star	4	-	-	-	Yönetici
11. Prestige	4	63	-	-	Şef
12. Çiragan	5	650	550	150	Yönetici
13. The Marmara	5	171	151	91	Yönetici
14. Lamartine	4	44	-	-	Yönetici
15. İnterkonti	4	70	-	-	Yönetici
16. Divan	5	186	30	-	Yönetici
17. Conrad	5	492	13	-	Şef
18. Ramada	5	160	40	-	Yönetici
19. Golden Age 1	4	60	-	-	Yönetici
20. Golden Age 2	4	32	-	-	Yönetici
21. Dilson	4	50	5	-	Yönetici
22. Dedeman	5	225	30	-	Şef
23. Holiday Inn	4	60	3	-	Yönetici
24. Royal	4	95	-	-	Yönetici
25. Movempick	5	-	-	-	Yönetici
26. Sheraton	5	275	50	70	Yönetici
27. Rihtim	4	42	-	-	Yönetici
28. Keban	4	52	-	-	Yönetici
29. Pera	4	125	33	4	Şef

Anket uygulanması dışında herhangi bir sözlü veya mülâkat ankete, ek teşkil edecek özel bir bilgi, tablo, döküman vbg. uygulanmadığından kişisel görüş ve düşüncelerin yorum ve değerlendirmelere dahil edilmesi sözkonusu değildir. Dolayısıyla indirekt bir bilgi toplama yönteminden yararlanılmamıştır. Ancak uygulanan anketin ikinci bölümünün J şıkkında kişisel düşünce ve yorumlara imkân sağlayan ifadeleri sınırlı olarak bu şekilde mütalaa etmekle mümkün olabilecektir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm; genel verimlilik tanımları verimlilik ölçüm çeşitleri ve verimliliğin devamını sağlayan kalite kontrolü, denetleme gibi göstergelerinin işletmelerde önemi yanında, organizasyonda kararların kimlerce alındığı hakkında görüşler dereceli ve seçmeli sorularla sorulmaktadır. Yine bu bölümde otel işletmeleri yönetiminin kullandığı sistemlerin önceliği ile, işgücü seçimi, niteliği, istihdamı hakkındaki sorularla birlikte iş planlama aşamalarının önemi, işgücü ve yönetici eğitimi, sendikal ilişkiler ve enformasyon teknikleri ile ilgili bu birinci bölüm 19 soru dizgisini içermektedir.

Sorular çoktan dereceli seçmeli ve kendi içerisinde önceden belirlenmiş Likert skalasına göre cevaplandırma esasına dayanmaktadır.

Bu skalada soru değerlendirme "1 en az önemli 5 en çok önemlidir". Bu bölümde yer alan sorular genel verimlilik ile otel işletmelerinde verimlilik anlayışını ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur.

İkinci Bölüm; Likert Skalasına göre değerlendirilecek 14 soru dizgisinden ibarettir. Yine yöneticilere yönelik bir soru dizgisinde; otel işletmelerinde etkenliği ve etkililiği (verimliliği) sağlayan işgücüne, işe, ürüne, mataryele ve bunların planlamasıyla (işyeri planı), standardizasyonunu ilgilendiren konulardan bahsedilmektedir. Bununla birlikte, yukarıda saydığımız değişkenlerle verimlilik arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin anlayışını ölçmek amacıyla yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Üçüncü Bölüm ise; otelin sosyo-demografik yapısını ortaya koyan sorular çoktan seçmeli düz cümle şeklinde ve direk sorulardır. Toplam 6 sorudan oluşan bu bölüm direkt olarak otelin sosyo-demografik yapısını ilgilendirmektedir. Örneğin; Anketi cevaplayan kişinin oteldeki konumu otelin büyüklüğü ile ilgili oda sayısı, işgücü sayısı ve otelin hangi tür işletme sınıfına girdiği ile ilgili soruları içermektedir.

İstanbulda toplam 57 adet beş ve dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Beş yıldızlı otellerin sayısı toplam 16 adettir. Alan çalışmamızda ise; toplam 10 adet beş yıldızlı otel işletmesine anket uygulanmıştır. Ancak bunlardan 8 tanesinin geri dönüşü sağlanabilmiştir. Başka bir söyleyiş biçimiyle 10/16 veya yüzde olarak % 62.5'ine anket uygulanmıştır. Ancak 8/16 veya yüzde olarak % 50 anket sonuçlarına ulaşılmıştır.

Dört yıldızlı otel sayısı ise; toplam 41'dir. Alan çalışmamızda 34 adet otele anket uygulanmıştır. Anket geri dönüş 21 adettir. Başka bir anlatımla 34/41 veya yüzde olarak % 83'üne anket uygulanmış ancak, geri dönüş; 21/41 veya yüzde olarak % 51'ine ulaşmış bulunmaktadır.

Anketin analiz ve değerlendirilmesinde; ankete cevap veren otel işletmelerince Bölüm I'deki soruların "1 en az önemli 5 en çok önemli" veya "önem sırasına göre 5'den 1'e kadar derecelendiriniz" cümlelerine dikkat edilmediğinden soruları beş seçenekten daha fazla cevapladıkları görülmektedir. Değerlendirme yapılırken 1 ve 5 değerleri arasındaki dereceler işleme tabi tutulacaktır. Bu değerlerin üstünde işaretlenen dereceler değerlendirmeye alınmayacaktır.

3.3 DEĞERLENDİRME

Anket sorularının değerlendirilmesi bilgisayarla yapılmıştır. Katılımcılar tarafından anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda değerlendirme yapılırken; "1 en az önemli 5 en çok önemli" derecede değerlidir anlamındadır. Alınan cevaplar bu derecelerin frekansları ölçüsünde; 1. en yüksek frekans değeri çok önemli, 2. en yüksek frekans değeri önemlidir, 3. en yüksek frekans değeri-önemli gibidir. En düşük frekans değeri-biraz önemlidir, anlamındadırlar.

Değerlendirme üç bölüm halinde yapılacaktır.

1. Bölüm veya A'nın Değerlendirilmesi; genel verimlilik ve ölçümüyle ilgili otel işletmelerinde; yönetimin, işgücü seçiminin, istihdamın, iş planları ile eğitimin ve sendikaların verimlilikle olan ilişkileri hakkındadır. Asıl amaç ise, ankete katılan otelcilerin bu konudaki anlayışları ve ne düşündüklerini değerlendirilmesi konusudur. Bunun içinde sorulara verilecek cevaplar "1 ve 5" değerleri arasında olmalıdır. Bu değerler dışındaki rakamsal ifadeler veya değerlendirmeler dikkate alınmayacaktır.

II. Bölüm veya B'nin değerlendirilmesinde; 1. bölümün sağlamasına yönelik soruların önem derecesini belirten sayıyı daire içine almaktan ibarettir. Birden fazla daire içine alınan bendler değerlendirilmeyecektir.

II. Bölüm veya C'nin değerlendirmesi; ankete katılan otelcilerin anlayışına ve demografik yapısına uygun olan kutunun işaretlenmesi şeklindedir. Aynı bendte 1'den fazla işaretlenen kutular değerlendirmeye alınmayacaktır.

1. Bölüm veya A'nın Değerlendirmesi

1- Ankete katılan otelcilerin verimlilik anlayışını ortaya çıkarabilmek için sorulan "verimlilik tanımı aşağıdaki kriterlere göre nasıl değerlendirilir" sorusunun analizinde, en yüksek frekans değeri 48,3 ile katılımcıların çoğu tüm kriterlerin verimliliği etkilediği anlayışını göstererek çok önemli değerini vermektedir. Bununla birlikte 2. derecede en yüksek frekans 34,5 önemlidir değeri ile d-bendine yani üretime katılan faktörlerin performans göstergesidir. 3. en yüksek frekans değeri 24.1 ile c-bendine verilerek,

mal ve değer hizmetleri arasındaki ilişki derecesini belirtmişlerdir ve önemli gibidir. En düşük frekans değeri 6.9 ile b-bendinde görülmektedir. Otelciler girdi-çıkı arasındaki fiziksel orandır tanımını benimseyerek biraz önemlidir değerini vermişlerdir.

2. Otelcilere göre "verimlilik ölçümünün genel amacında önemsenen sıra" en yüksek frekans değeri 44.8 ile e-bendine aittir. Bu bend işletme faaliyetlerinin karlılığını yasal ve mesleki durumlarıyla ilgili düzenlemeleri, performans planlamasına hizmet eden bir araç niteliğini ve kontrol fonksiyonunu yürütme işlevi konularını içermektedir. Katılımcılar, e-bendiyle verimlilik ölçümünün genel amacı sırasını çok önemli derecede fikir birliği içinde benimsedikleri anlayışlarından ve frekans değerinden anlaşılmaktadır. 2. en yüksek frekans değeri 27.6 ile a-bendine aittir. Burada otelcilerin verimlilik ölçümü anlayışı, işletme faaliyetlerinin karlılığını belirtir şeklindedir. Katılımcılar bend için önemli derecede değerlidir görüşündeler. 3. en yüksek frekans değeri 24.1 ile b ve d-bendlerine aittir. Bunlar; yasal ve mesleki durumlarıyla ilgili düzenlemeler ve kontrol fonksiyonunun yürütme işlevi anlayışıdır. Katılımcılar bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 3.4 ile c-bendine aittir. Bu bend, işletmelerde performans planlamasına hizmet eden bir araçtır niteliğindedir, katılımcılar tarafından veya anlayışlarına göre biraz önemli derecede değer verdikleri görülür ve fikir birliği bu konu için sağlanamamıştır.

3. Otel yöneticileri "işletmelerinde verimlilik ölçümü yöntemlerinin önem derecesi nedir" sorusuna, en yüksek frekans değeri 41.4 ile f-bendine aittir. Bu bend; toplam, kısmi, parasal, işgücü ve örgütsel verimlilik ölçümü katılımcılar f-bendine çok önemlidir değerini vererek fikir birliğinde bulunmuşlardır.

2. enyüksek frekans değeri 31 ile d-bendine aittir. Bu bendi; işgücü verimliliği konusunu belirtmektedir, katılımcılar, d-bendine önemlidir değerini vermişlerdir.

3. en yüksek frekans değeri 24.1 ile a, b ve c-bendlerine aittir. Bunlar, a-toplam verimlilik ölçümü b-kısmi verimlilik ölçümü c-parasal verimlilik

ölçümü yöntemlerini kapsamaktadır. Katılımcılar, bu bendlere önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3.4 ile e-bendine aittir. Bu örgütsel verimlilik ölçümüdür. Katılımcılar bu bende biraz önemli değerini vererek anlayışlarına uygun gelmediğini belirtmiş ve fikir birliğini sağlayamadıkları frekans değerinde görülmektedir.

4- Otelcilerin anlayışına göre, "işletmenizde öncelik sırasına göre, kararlar organizasyonun hangi basamağında alınmaktadır" sorusuna, en yüksek frekans değeri 37.9 ile c-bendine aittir. Bu bend, genel kararlar üst yönetiminde spesifik kararlar alt yönetimde alınır konusu ile ilgilidir. Katılımcılar, c-bendine çok önemlidir değerini vererek bu derecede anlayış ve fikirbirliği içinde olduklarını frekans değeri ile göstermektedirler.

2. en yüksek frekans değeri 34.5 ile d-bendine aittir. Bu bend orta kademe yönetiminde kararların alınmasıyla ilgilidir. Katılımcılar önemlidir değerini vermişlerdir. 3. en yüksek frekans değeri 27.6 ile a ve b-bendlerine aittir. Bunlar, a-kararlar üst yönetiminde b-üst düzey yönetiminin çerçevesi içinde kararlar alt yönetimde alınır demektir. Katılımcılar bu bendlere önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3.4 ile e-bendine aittir. Bu konu, karar alma organizasyonunun her basamağında görülür şeklindedir. Katılımcılar bu bende biraz önemlidir değerini vererek, anlayışları içinde fikirbirliğini sağlamadıkları frekans değerinden görülmektedir.

5- Otelcilerin anlayışları ölçüsüne göre, "işletmede kalite kontrolü ve denetlemenin önemi sırası sizce ne olmalıdır" sorusuna en yüksek frekans değeri 24.1 ile a-bendine ait olduğu görülmektedir. Bu bend, işgücünü ve ürünü göz altında tutmak için gereklidir konusudur. Katılımcılar a-bendine çok önemlidir değerini vererek anlayışları paralelinde fikirbirliği sağladıkları görülür. 2. en yüksek frekans değeri 24.1 ile c-bendine aittir. Bunun konusu, işgücünün kendi çabalarına kılavuzluk etmesi ve korunması bakımından şeklindedir. Katılımcılar için önemlidir değerini almıştır.

3. en yüksek frekans değeriinde bulunulmamıştır. En düşük frekans değeri ise 6.9 ile b-bendine aittir. Bu bend, ürünü kontrol için faydalı şeklindedir. katılımcılar b-bendine biraz önemlidir değerini vererek fikir birliğini sağlamamışlardır. Anlayışları frekans değeri paralelinde bunu göstermektedir.

6. Otelcilerin anlayışları içinde "otel yönetimi için hangi yönetim sistemleri öncelik arzeder" sorusuna, en yüksek frekans değeri 55.2 ile b-bendine aittir. Bu bend, yönetici ve işgücü bilimsel esaslara dayanarak birlikte verimli sonucuna ulaşırlar konusunu içermektedir. Katılımcılar bu bende çok önemli değerini vererek hemfikir olduklarını anlayışları çerçevesinde göstermektedirler. 2. en yüksek frekans değeri 20.7 ile c-bendine aittir. Buna göre sosyolojik ve kültürel değişmeler yöneticilerin davranışlarını etkiler, konusudur. Katılımcıların anlayışlarına göre bu bend önemlidir değerini almıştır. 3. en yüksek frekans değeri 17.2 ile b-bendine aittir. Bu, yönetim bilimsel değildir. Gelenek, görenek ve tecrübe yönetimini felsefesini oluşturur konusudur. Katılımcılar bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 3.4 ile d, e-bendlerine aittir. Bunlar, e-pert kullanılar e-scanlon alan uygulanır düşüncesidir. Katılımcılar bu bendlere biraz önemlidir değerini vererek hemfikir olmadıklarını belirtmişlerdir.

7. Otelcilerin anlayışına yöneltilen otel işletmelerinde işgücü seçimi için aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre seçiniz" sorusunda en yüksek frekans değerini 41,4 ile c-bendi almıştır. buna göre, işgücünü turizm eğitimi kurumlarıyla işbirliği yaparak sağladıkları düşüncesinde birleşmektedirler. Ayrıca katılımcılar bu bende çok önemlidir değerini vermişlerdir.

2. en yüksek frekans değeri 34,5 ile e-bendi yer almaktadır. Buna göre, hepsidir. Yani, bütün faktörleri yeri ve sırası geldiğinde kullanmaktadır; yazılı sözlü başvuruları, gazete ilanları, turizm eğitimi kurumlarıyla işbirliği yapma, kişisel bağlantı ve tavsiyeleri değerlendirme gibi konular katılımcıların anlayışına göre önemlidir derecede görülmektedir.

3. en yüksek frekans değeri ise, 24,1 ile e-bendine aittir. Buna göre de, kişisel bağlantı ve tavsiyeleri değerlendirme çok az da olsa otelcilerin anlayışında var olduğunu göstermektedir. Bu bend, önemli gibidir değerini almıştır.

En düşük frekans değeri 3,4 ile a-bendine ait olduğu görülür. Buna göre, yazılı ve sözlü başvuruların dikkate alınmadığı anlayışı, frekans değerinin düşüklüğünden görülmektedir veya otelcilerin bu anlayışta birleşmedikleri vurgulanmaktadır. Katılımcılar bu bende biraz önemlidir değerini vermişlerdir.

8. Otelcilerin anlayışına yönelik sorulan "işgücü istihdam ederken adaylarda aranacak nitelikler sizce önem sırasına göre hangileridir" sorusuna, en yüksek frekans değeri 55,2 ile i-bendi almıştır. Buna göre, bütün nitelikleri içerir görüşünde birleşmişlerdir. Yani yabancı dil, sinirlenme ve kendine hakimiyet, güler yüzlü, ikna edici, etkin konuşma yeteneği ve görgüsü, hijyen kurallarını bilen ve akılcı davranışlar, dürüstlük ve ekip çalışması bilinci, çabuk ve seri hareket edebilme yeteneği gibi konuları içermektedir. Katılımcılar bu bende çok önemlidir değerini vermişlerdir. 2. en yüksek frekans değeri 24,1 a ve g-bendlerine aittir. Bunlara göre a-yabancı dil g-dürüstlük ve ekip çalışması bilincinin olması, istihdam ederken yeterli olacaktır. Otelcilerin anlayışında önemli derecede yer edinerek fikirbirliği sağladığı görülür.

3. En yüksek frekans değeri 20,7 ile c-bendi güler yüzlü olma anlayışı azda olsa önem arzeder. Katılımcılar bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3,4 ile e, f, ve h-bendlerine aittir. Bunlara göre, e-etkin konuşma-yeteneği ve görgülü f-hijyen kurallarını bilen ve akılcı h-çabuk ve seri hareket edebilme yeteneği konularıdır. Katılımcılar anlayışları ölçüsünde bu bendlere biraz önemlidir, değerini vererek fikir birliğini sağlayamamışlardır.

9. Otelcilerin anlayışına yönelik soruları "işletmenin verimli olabilmesi için iş planlama aşamalarını önem sırasına göre belirtiniz" sorusuna

en yüksek frekans değeri 20,7 ile a-bendine aittir. Buna göre, iş tanımı yapılmalıdır düşüncesinde olan katılımcıların anlayışı çoğunlukla fikir birliği içindedir ve çok önemlidir değerini sağlamıştır. 2. en yüksek frekans değeri 17,2 ile c ve d-bendine aittir. Bunlar, c-iş kontrolü d-iş standardizasyonu konularıdır. Katılımcıların anlayışına göre bu konularda önemli derecede fikir birliği içinde oldukları frekans değerinden görülmektedir. 3. en yüksek frekans değeri 13,8 ile f-bendine aittir. Buna göre, kodrolama konusunda verimliliğin sağlanmasında önemli gibidir düşüncesinde olduklarını göstermektedirler. En düşük frekans değeri 3,4 ile e-bendine aittir. Bu çalışma planı konusudur. Katılımcıların anlayışında iş planı önemli görülmemektedir. Fikir birliği sağlanamadığı aldığı değerden görülmektedir. Bu değer, biraz önemlidir derecesindedir.

10. Otelcilerin anlayışlarına göre "işletmelerinde üretim alanının planlaması ve yerleşiminde aşağıdaki kriterler hangi öncelik sırasına göre verimliliği etkiler" sorusuna en yüksek frekans değeri 37,0 ile f-bendine aittir. Buna göre, iş akımı alanını geliştirme, işgücü için rahat çalışma imkanı, ürün ve materyalleri kullanım dizgisine göre yerleştirmek, işgücü ve materyel arasındaki mesafeyi kısaltmak ve materyalin asgari düzeyde depolanması konularını içerir. Katılımcıların anlayışlarına göre, yukarıdaki kriterler çok önemlidir değerini vererek anlayışları çerçevesinde fikir birliğinin sağlamışlardır.

2. en yüksek frekans değeri 27,6 ile a-bendine aittir. Bu iş akımı alanını genişletmek ve bu alanı verimli kullanmak düşüncesidir. Otelcilerin anlayışında önem arz ederek fikir birliğinde bulundukları görülür. Bu ben önemlidir değerini almıştır. 3. en yüksek frekans 24,1 ile e-bendine ait materyalleri asgari düzeyde depolamak fikridir. Katılımcıların anlayışına göre önemli gibidir fikri hakimdir.

En düşük frekans değeri 3,4 ile b, c ve d-bendlerine ait olduğu görülür. Bunlar, b-işgücü için rahat çalışma imkanı c-ürün ve materyalleri kullanım dizgisine göre yerleştirmek d-işgücü ve materyal arasındaki mesafeyi kısaltmak, çalışma alanını genişletmek konularıdır. Katılımcıların

anlayışına göre, bu konular biraz önemlidir değerini alarak, anlayışları çerçevesinde birleşmediklerini göstermektedir.

11. Otelcilerin anlayışı içinde "işletmelerinde verimliliği etkileyen en stratejik bölümler öncelik sırasına göre hangileridir?" sorusuna en yüksek frekans değeri 44,8 ile b-bendine aittir. Bu ön bürodur. Katılımcılar anlayışla rında ön büronun stratejik olduğu fikrinde birleşerek çok önemlidir değerini vermişlerdir.

2. en yüksek frekans değeri 27,6 ile d ve e-bendinde toplanmıştır. Bunlar kat hizmetleri e-yiyecek içecek bölümünün stratejikliği konusunda önemli derecede fikir birliği vardır.

3. en yüksek frekans değeri 20,7 ile a ve c-bendlerine aittir. Bunlar a-muhasebe c-personel bölümünün stratejikliği konusunda çok azda olsa fikir birliği görülmektedir. Bu bend önemli gibidir değerini almıştır.

En düşük frekans değeri 3,4 ile f-bendine aittir. Bu teknik servistir. Otelciler anlayışlarına göre teknik servisin stratejikliği konusunda fikir birliğine varılamamış ve biraz önemlidir değerini almıştır.

12. Otelcilerin anlayışına yönelik "işgücü eğitiminin işletmenize sağladığı faydaların önem sırası nedir?" sorusuna en yüksek frekans değeri 58,6 ile i-bendine aittir. Buna göre, öğrenme süratinde gelişme performans kalitesinde yükselme, üretim verimliliğinde artış, kaza ve kırılma sayısında azalma, işgücü devrinde azalma, devamsızlıkta azalma, işgücünün işiyle özdeşleşmesi ve kendine güven konularını içermektedir. Otelcilerin anlayışına göre bu konuların sağladığı faydalar ve önem sırasının çok önemli olduğu fikrinde birleştikleri görülür.

2. en yüksek frekans değeri 20,7 ile b-bendine aittir. Bu performans kalitesinde yükselme konusudur. Otelcilerin anlayışına göre önemli derecede fikir birliğinde olduğu frekans değerinden görülmektedir.

3. en yüksek frekans değeri 17,2 ile a ve c-bendlerine aittir. Bunlara göre a-öğrenme süratinde gelişme c-üretim verimliliğinde artış konularında çok azda olsa birleştikleri görülür. Bu bendlere anlayışları ölçüsünde önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri ise; 3.4 ile d, e, f, g, h-bendlerine aittir. Bunlara göre d-kaza sayısında, kırılmada, bozulmada azalma e-işgücü devrinde azalma f-devamsızlıkta azalma g-işgücünün işiyle özdeşleşmesi h-kendine güven konularıdır. Katılımcılar bu bendlere biraz önemlidir değerini vererek fikir birliğini sağlayamadıkları görülmektedir.

13. Otelcilerin anlayışı içinde "işletmenizdeki personele uygulamayı uygun gördüğünüz eğitim tipleri hangileridir?" sorusuna en yüksek frekans değeri 65.5 ile a-bendine aittir. Buna göre işbaşı eğitimi otelciler için çok önem arz etmektedir ve fikir birliği yüksek derecededir. 2. en yüksek frekans değeri 17.2 ile c ve e-bendlerine aittir. Bu konular c-belli kurslara gönderme e-sürelili alt kademe yönetici kurslarını içermektedir. Otelcilerin anlayışında bu konular önemli derecede görülmektedir.

3. derecede en yüksek frekans 13.8 ile d-bendine aittir. Bu süreli orta kademe yönetici kursları konusudur. Otelciler için çok az da olsa önem arz etmektedir veya önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 3.4 ile b-bendine aittir. Bu formal eğitim (üniversite veya meslek liselerinde) konusunda katılımcılar anlayışlarına göre, biraz önemlidir değerini vererek fikir birliğini sağlayamadıkları görülmektedir.

14. Otelcilerin anlayışı içinde "rakiplerinize karşı eğitimde öncelik tanıyacağınız öğeleri önem sırasına göre belirtiniz" sorusuna, en yüksek frekans değeri 62.1 ile f-bendine aittir. Buna göre, iletişim teknikleri, davranış, dil eğitimi, mesleki becerilerin geliştirilmesi, entellektüel becerilerin geliştirilmesi konuları yer alır. Katılımcılar bu konuda çok önemli değerini vererek fikir birliği içinde olduklarını göstermektedirler.

2. en yüksek frekans değeri 24,1 ile b-bendine aittir. Bu konu davranıştır. Katılımcılar anlayışları içinde davranışın önemli olduğunu vurgulayarak fikir birliğinde olduklarını göstermişlerdir.

3. en yüksek frekans değeri 20,7 ile a, c, d-bendlerine aittir. Bunlara göre, a-iletişim teknikleri c-dil eğitimi d-mesleki becerilerin geliştirilmesi konusu çok az da olsa önemli gibidir düşüncesindedirler.

En düşük frekans değeri 3,4 ile e-bendine aittir. Bu konu entellektüel becerilerin geliştirilmesi şeklindedir. Otelciler bu konuda hem fikir değillerdir, çünkü frekans değeri aynı anlayışı taşımadıklarını göstermektedir.

15. Otelcilerin anlayışına göre "sendikaların işletmelere yaptığı katkılar önem derecesine göre hangileridir" sorusuna, en yüksek frekans değeri f-bendine aittir. Buna göre, işletmelerde daha yüksek ve istikrarlı kar sağlamak, ürünün kalitesini yükselterek verim sağlamak işletmelerde herkesin kararlara katılımını sağlamak, işletmelerde komiteler kurarak resmi olarak kararlara katılımı sağlamak konularının hiçbirisi sendikaların yaptığı işler değildir anlayışı ve fikir birliği vardır. Katılımcılar için bu bendlerin hepsi çok önemli değerdedir.

2. en yüksek değer 24,1 ile e-bendine aittir. Bu konu 1. en yüksek değer tersini içermektedir. Yani, işletmede daha yüksek ve istikrarlı kar sağlamak, ürünün kalitesini yükseltmek, işletmelerde herkesin kararlara katılımını sağlamak, konuları sendikanın yaptığı katkılar şeklinde anlayışında önemli derecede birleşmektedirler.

3. en yüksek frekans değeri 17,2 ile d-bendi konusudur. buna göre, işletmelerde komitelerin kurulması ve resmi olarak işgücünün kararlara katılımıyla ilgilidir. Niteliklerin anlayışında önemli gibidir değerini vererek fikir birliğindedirler. En düşük frekans değeri ise, 3,4 ile a-bendine aittir. Bu işletmelerde daha yüksek ve istikrarlı kâr sağlamak konusudur. Otelciler anlayışlarında bu konuya yer vermemişlerdir. Katılımcıların bu bende verdiği frekans değeri biraz önemli derecededir.

16. Otel yöneticileri anlayışına göre "sendikaların işgücüne yaptığı katkılarının önem derecesini sıralayınız" kriterine en yüksek frekans değeri 27,6 ile f-bendine aittir. buna göre sendikaların işgücüne yaptığı katkılar, istihdam güvencesi, sürekli eğitim, ücret ve ücret dışı teşvik imkanları. İş kararlarına katılımı, sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı sağlar anlayışında önemlidir değerini vererek fikirlerinde birleşmektedirler.

2. en yüksek frekans değeri 24,1 ile e-bendine aittir. Buna göre, sendikalar, sağlıklı sosyal ve güvenilir çalışma ortamı sağlamlar düşüncesi önemli derecede fikir birliği içindedir.

3. en yüksek frekans değeri 20,7 ile a, c-bendlerine aittir. Bunlara göre, a-istihdam güvencesi c-ücret ve ücret dışı teşvik imkanları sağlama-sıdır. Katılımcılar için bu bendler önemli gibidir değerinde birleşmektedir-ler.

En düşük frekans değeri 3,4 ile b-bendi yani sendikalar sürekli eği-tim konusunu sağlar düşüncesine aittir. Katılımcılar bu konuya anlayışları ölçüsünde biraz önemlidir değerini vererek fikirlerinde birleşmedikleri gö-rülmektedir.

17. Otelcilerin anlayışına yönelik "işletmelerde enformasyon tekno-lojileri önem sırasına göre yaygın olarak hangi bölümlerde kullanılmalıdır" sorusuna en yüksek frekans değeri 62,1 ile a-bendine aittir. bu konu; bü-tün bölümlerde kullanılmalıdır düşüncesiyle otelcilerin anlayışlarını birleş-tirmiştir. Ayrıca katılımcılar bu bende çok önemli değerini vermişlerdir.

2. en yüksek frekans değeri 17,2 ile c ve d-bendlerine aittir. Bunla-ra göre; c-kat hizmetleri teknik servis d-yiyecek içecek servisinde kullanıl-malıdır anlayışında önemli ölçüde fikir birliğine varılmıştır.

3. en yüksek frekans değeri 13,8 ile b-bendine aittir. Buna göre, destek hizmetleri sağlayan bölümlerde kullanılmalıdır fikri önemli gibidir değerini alarak anlayışları ölçüsünde fikir birliği sağlamıştır. En düşük fre-kans değeri 3,4 ile e-bendine aittir. Buna göre, ön büroda bilgisayar kulla-nılmalıdır konusu katılımcıların anlayışı içinde biraz önemlidir değerini ala-rak frekans değerinde de görüldüğü gibi fikir birliği sağlayamamıştır.

18. Otelcilerin anlayışları içinde "işletmenizin hangi bölümlerinde öncelikle bilgisayar kullanımına geçmek iletişimi serileştirecek ve verimlili-ği artıracaktır?" sorusuna en yüksek frekans değeri 51,7 ile a-bendine ait-tir. Bu konu ön büroda bilgisayar kullanımını içermektedir. Otelciler en yüksek frekans değeriyle ön büroda bilgisayar kullanımı verimliliği artırır düşüncesinde birleşerek çok önemlidir değerini vermişlerdir.

2. en yüksek frekans değeri 37,9 ile ı-bendine aittir. Bu otel işletmelerinin bütün bölümlerinde bilgisayar kullanılmalıdır. Katılımcılar önemli derecede bu konuda hemfikir görünmektedirler.

3. en yüksek frekans değeri 17,2 ile f, g-bendlerine aittir. Buna göre, teknik ve muhasebe servisinde bilgisayar kullanılmalıdır konusudur Katılımcılar önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3,4 ile b, c, d, e-bendlerine aittir. Bunlar, personel kat hizmetleri, mutfak ve servis bölümlerini içerir. Katılımcılar bu bendlerde hem fikir olmayarak yüksek frekans sağlayamamışlardır ve biraz önemlidir değerini vermişler.

19. Otelcilerin anlayışına yönelik "ön büroda bilgisayar kullanımının faydalarını önem derecesine göre belirtiniz?" sorusuna en yüksek frekans değeri 82,8 ile c-bendine aittir. Buna göre; yukarıdaki bütün işlemleri içerir ve düşünce yatar. Bunlar, müşteri hizmetlerinin doğru, hızlı ve anında görülmesi, doluluk oranı, işletme gelirleriyle ilgili bilgileri, kırtasiyeciliği azaltması, müşteri devir hızı ve önceki kayıtların tesbiti işlemlerini içeren konulardır. Katılımcılar ön büroda bilgisayar kullanımının çok önemli ve anlayışları ölçüsünde faydalı olduğu konularında birleşmişlerdir.

2. en yüksek frekans değeri 20,7 ile a, b, c-bendlerine aittir. Bunlara göre, a-müşteri hizmetlerin; doğru, hızlı, anında görülmesi b-doluluk oranı ve işletme gelirleriyle ilgili doğru bilginin sağlanması, c-ön büro ve rezervasyonda kırtasiyeciliği azaltır konuları, otelcilerce önemli derece arzeder ve fikir birliği içinde oldukları görülür.

3. en yüksek frekans değeri 13,8 ile d-bendine aittir. Bu konu müşteri devir hızıyla birlikte önceki kayıtları tesbit eder düşüncesidir. Çok az da olsa otelciler anlayışlarında bu konulara yer vererek önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri, 3,4 ile f-bendine aittir. Buna göre, f-bendine biraz önemlidir değerini vererek anlayışları ölçüsünde fikir birliğinde olmadıklarını frekans değerinden göstermişlerdir.

II. BÖLÜM veya B'nin Değerlendirilmesi

Bu bölümün özelliği, her faktörün önem derecesini belirten sayıyı daire içine almaktır. (Ek II)

1- Otelcilerin anlayışına göre "verimlilik ölçümünde işgücünün ege-men olma boyutu aşağıdaki ögelere göre nasıl değerlendirilebilir" sorusu-na en yüksek frekans derecesi 65,5 değeri ile c-bendine aittir. Bu diğer üretim faktörlerine göre işgücünün daha kolay tanımlanması konusunu içermektedir. Otelcilerin c-bendi düşüncesinde hemfikir oldukları ve onlar için bu madde çok önemli değer niteliği taşıdığı görülür.

2. en yüksek frekans değeri 58.6 ile b-bendine aittir. Buna göre üretim maliyetlerinde en büyük payı işgücünün oluşturması konusudur. Bu konu otelciler için önemlidir derecesini alarak fikir birliğine varmışlardır.

3. en yüksek frekans değeri 55,2 ile d-bendine aittir. Buna göre toplumun hayat standardını belirleyen en önemli göstergenin işgücü oldu-ğunu bilinmesi konusunda önemli gibidir düşüncesinde birleşmişlerdir.

En düşük frekans değeri 48.3 ile a-bendine aittir. Buna göre, eko-nomik faktörler arasında tek canlı varlığın işgücü olması değer yaratıcı olarak kabul edilmesi konusu otelcilerin anlayışına göre biraz önemli görü-lerek pek fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir.

2. Otelcilerin anlayışı içinde "verimliliğin yükselmesini sağlayan ni-telikli işgücünün içinde kalabilmesi için aşağıdaki ögelerin rolü nedir" soru-suna en yüksek frekans değeri 72,4 ile a-bendine ait olduğu görülmekte-dir. Ücret, sigorta, işgüvenliği emeklilik gibi hakların uygulanması konu-su içermektedir. Otelciler bu konuya çok önemlidir değerini vererek anla-yışları içinde birleşmişlerdir.

2. en yüksek frekans değeri 65,5 ile b-bendine aittir. Bu nitelikli iş-gücünün örgüt tarafından tanınması, ikramiye gibi özendirici ücret uygu-lanması konusudur. Otelciler bu bende önemlidir değerini vererek anlayış-ları doğrultusunda birleşmişlerdir.

3. en yüksek frekans değeri 51,7 ile c-bendine aittir. Bu grup çalış-masının öneminin fayda ve zararlarının anlatılması şeklindedir. Otelciler

bu bende önemli gibi değer vererek anlayışlarını az da olsa birleştirmişlerdir.

En düşük frekans değeri 3.4 ile d-bendine aittir. Buna göre, kara katılımının genelde işgücünü güdülemesi konusudur. Otelcilerin anlayışına göre bu bend biraz önemlidir değeri verilerek fikir bütünlüğü sağlanamadığı görülmektedir.

3. yöneticilerin anlayışına yönelik "standartların tüm kararların verilmesine kılavuzluk etmesi" sorusuna en yüksek frekans değeri 72.4 ile c-bendine aittir. Bu işgücü standartları yetenek, bilgi, beceri tecrübeyle birlikte, işgücünün ve çevre koşullarının özelliklerini yansıtmaları konusudur. Otelciler bu bende çok önemli değerini vererek anlayış birliğine varmışlardır.

2. en yüksek frekans değeri 58.6 ile a-bendine aittir. Bu personelin ve yöneticinin standartları kabul ederek fikir birliğine varması konusunu içerir. Otelciler bu bende önemlidir değerini vererek fikir bütünlüğü oluşturmuşlardır.

3. en yüksek frekans değeri 48.3 ile b-bendine aittir. Bu değer, standartlar tüm kararların verilmesinde kılavuzluk eder konusunu içerir. Otelciler bu bende önemli gibidir değerini vermişler ve bu frekans göstergesi kadar fikir birliğine varmışlardır.

En düşük frekans değeri 3.4 ile d-bendidir. Bu standartlara ulaşmanın ideallerle değil, işgücünün sağlayacağı gerçekçi performans değerleri olması konusudur. Otelciler bu bende biraz önemli değerini vererek birleştiklerini belirtmektedirler.

4- Otelciler için "görev planlaması (sürecinde) işgücünün verimli çalışmasını etkileyen aşağıdaki öğeleri nasıl değerlendirirsiniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 72,4 ile a-bendi almıştır. Buna göre, sürecin ergonomik koşulları dikkate alarak uygulaması konusudur. Otelciler bu bende çok önemlidir değerini vererek fikir birliği oluşturmuşlardır. 2. en yüksek frekans değeri 62.1 ile b-bendine aittir. Bu süreçlerin kontrol ve test edilerek değerlendirmeleri ve alışkanlık haline getirilmeleri konusunu içerir.

Otelciler bu bend için önemlidir değerini vermişlerdir.

3. en yüksek frekans değeri 58.6 ile c-bendine aittir. Bu konü, iş performansında standartlar ve kriterlerin saptanması şeklindedir. Otelciler anlayışlarına göre bu bende önemli gibi değerini vererek aynı paralelde fikir birliğine varmışlardır.

En düşük frekans değeri 3.4 ile d-bendine aittir. Bu periyodik olarak süreçlerin nasıl işlediği kontrol edilerek daha iyi yöntemlerin olup olmadığının araştırılması şeklindedir. Otelciler anlayışlarına göre; bu bende biraz önemli değerini vererek birleşmediklerini göstermektedirler.

5. Otelcilerin anlayışı ile ilgili "örgütün yüksek verimliliği sağlayabilmesi için aşağıdaki öğelerin etkisi sizce ne olmalıdır" sorusuna en yüksek frekans değeri 65,5 ile a-bendine aittir. Bu bend, işgücünün, işinin ne olduğunu bilmesi gereği ve kendi anlayışlarına göre bu bende çok önemlidir değerini vererek anlayışlarında bütünlük sağlamışlardır. 2. en yüksek frekans değeri 62.1 ile b-bendine aittir. Bu, işgücünün kendini işiyle özdeşleştirmesi, işiyle gurur duyması konusudur. Otelciler bu bende önemlidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3.4 ile c-bendine aittir. Bu, işgücünün davranışlarının izlendiğinin bilinmesi şeklindedir. Otelciler bu bende biraz önemli değerini vererek önem vermemekte ve fikir birliği sağlamamaktadırlar.

6. Otelcilere yönelik "örgütte işgücü seçerken aşağıdaki öğelerin verimliliği sağlaması boyutunu değerlendiriniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 51,7 ile d-bendine ait olduğu görülür. Bu bend, işiyle ilgili bir okulu bitirmesi şeklindedir. Otelciler bu bende çok önemlidir değerini vererek anlayışları içinde birleşmişlerdir 2. en yüksek frekans değeri 48,3 ile c-bendine aittir. Bu bend, yabancı dil bilgisinin olması konusudur. Otelciler bu bende önemlidir değerini vermişlerdir. 3. en yüksek frekans değeri 44,8 ile a-bendine aittir. Buna göre, mülakatın yapılması konusunu içerir. Otelciler bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 3,4 ile b-bendine aittir. Bu psikolojik testin uygulanması konusuyla il-

gilidir. Otelciler bu bende biraz önemlidir değerini vererek bu konuda anlayışlarının birleşmediği frekans değerinin düşüklüğünden de anlaşılmaktadır.

7- Otelcilerin anlayışlarına yönelik "iş ve gücüyle yapılan planlarda aşağıdaki faktörlerin katkısını nasıl değerlendirirsiniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 55,2 ile d-bendine aittir. Bu bend, işgücü planlaması şeklindedir. Otelciler bu bende çok önemlidir değerini vererek anlayışları içinde fikir birliği sağlamışlardır. 2. en yüksek frekans değeri 44,8 ile a-bendine aittir. Bu konu, iş tanımıdır. Otelciler anlayışları içinde bu bende önemlidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3,4 ile b-bendine aittir. Bu bend iş basitleştirilmesi anlamındadır. Otelcilerin anlayışlarına göre bu bend biraz önemlidir. Frekans değerinde de görüldüğü gibi önem derecesi düşük ve fikir birliği görülmemektedir.

8- Otelcilerin anlayışlarına göre "iş planlarının sağlıklı hazırlanması için aşağıdaki faktörlerin önemini nasıl değerlendirirsiniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 55,2 ile c-bendine aittir. Bu bend işletmedeki işgücü miktarı ile ilgilidir. Otelciler bu bende çok önemlidir değerini vererek anlayışları çerçevesinde fikir birliğine varmışlardır. 2. en yüksek frekans değeri 51,7 ile b-bendine aittir. Bunun konusu ise, işgücünde tecrübe ve yetenekleri içermektedir. Otelciler bu bende önemlidir değerini vermişlerdir. 3. en yüksek frekans değeri 44,8 ile a-bendine ait işletmenin iktisadi durumu ile ilgilidir. Otelciler bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 6,9 ile d-bendine aittir. Bu bend iş planları yapılırken sendika ve yönetici kararları ile ilgilidir. Otelciler bu bende biraz önemlidir değeri vererek fikir konusunda ayrıldıklarını göstermektedirler.

9- Otelcilere yöneltilen "iş akışının sağlanmasında aşağıdaki öğelerin rolü nedir" sorusuna en yüksek frekans değeri 55,2 ile c-bendinde toplanmıştır. Bu konu birbirine benzeyen işleri birleştirmek amacındadır. Otelciler bu bende çok önemlidir değerini vererek fikir birliğinde bulunmuşlardır. 2. en yüksek frekans değeri 51,7 ile d-bendine aittir. Buna göre hare-

ket ve haberleşmeyi sağlayan sembolleri kullanmak konusudur ve otelcilerin anlayışına göre önemlidir değerini almıştır. 3. en yüksek frekans değeri 37,9 ile b-bendine ait ve işgücünden tasarruf için teknoloji ve bilgisayar kullanmak konusunu içermektedir. Otelcilerin anlayışına göre bu bend önemli gibidir değerini almıştır. En düşük frekans değeri 3,4 ile a-bendine aittir. Bu bend ulaşım ve haberleşme kanallarındaki tekrar edilemeyen hareketleri kısıtlamak konusudur. Otelciler anlayışı doğrultusunda bu konuya biraz önemlidir değerini vererek farklı düşündüklerini ortaya koymuşlardır.

10- Otelcilerin anlayışlarına göre "işletmelerinde hizmet alanlarının daha verimli kullanılması için aşağıdaki öğeleri nasıl değerlendirirsiniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 44,8 ile a-bendine aittir. Bu bende göre, ufak çalışma masaları ve portatif ayırıcıların kullanılması konusudur. Bu konu otelcilerin anlayışına göre çok önemlidir değerini alarak fikir birliğinde olduklarını göstermektedir.

2. en yüksek frekans değeri 37,9 ile c-bendine aittir. Bu bend özel büro alanlarını küçültmek veya bazı büroları birleştirmek konusunu içerir. Otelciler bu bende önemlidir değerini vermişlerdir. 3. en yüksek frekans değeri 24,1 ile b-bendine aittir. Bu, duvar boyunca kapalı raflar, çelik dolaplar yapılarak çalışma alanının genişletilmesi konusudur. Otelciler bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir.

En düşük frekans değeri 3,4 ile d-bendine yani kullanılmayan eşya ve donatım materyalinin iş alanından kaldırılması konusunu içerir. Otelciler bu anlayışa biraz önemlidir değerini vererek bu fikirde olmadıklarını beyan etmektedirler.

11- Otelcilerin anlayışlarına göre işletmelerinde materyal kullanımını ve verimlilik ilişkisini nasıl değerlendirirsiniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 82,8 ile b-bendine ait olduğu görülür. Bu bend, hareket ekonomisinin dikkate alınması konusudur. Otelcilerin anlayışına göre bu çok önemlidir. 2. en yüksek frekans değeri 72,4 ile a-bendine aittir. Bu konu materyalin ilk kullanım yerine yakınlığı ile ilgilidir. Otelciler bu bende önemlidir değerini vermişlerdir. 3. en yüksek frekans değeri 55,2 ile c-ben-

dine aittir. Bu bendin konusu, standart ve ekonomik ölçüler benimsenerek planın ekonomi olarak kullanımı ile ilgilidir. Otelciler bu konuya önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 3,4 ile d-bendine aittir. Bu bend materyal kullanımında depolamanın asgari düzeyde tutulması konusudur. Otelciler bu bendi önemli bulmayarak biraz önemlidir değerini vererek fikir ayrılığında bulunmuşlardır.

12- Otelcilerin anlayışına paralel olarak "hizmet üretiminde işçi-işveren-sendika kontrol zincirinin sağlanması aşağıdaki ögelere ne boyutta etki eder" sorusuna en yüksek frekans değeri 69 ile a-bendine ait olduğu görülür. Bu bend ücreti asgari ücret seviyesinde tutmak konusudur. Otelciler bu bende çok önemlidir değerini vererek fikir birliğinde bulunmuşlardır. 2. en yüksek frekans değeri 51,7 ile d-bendine aittir. Buna göre, çeşitli sosyal hakların verilmesi konusudur. Otelciler bu bende önemlidir değerini vermişlerdir.

3. En yüksek frekans değeri 44,8 ile e-bendlerine ait olduğu görülür. Bunlardan b-bendi eşit ise eşit ücret ödenmesi e-bendi ise, ücretlerin toplu iş sözleşmesine göre ayarlanması konularını içermektedir. Otelciler bu bendlere biraz önemlidir anlayışıyla bakmaktadırlar.

En düşük frekans değeri 3,4 ile c-bendine aittir. Bunun konusu ise, ücretlerin enflasyon oranına göre ayarlanması şeklindedir. Otelciler bu bende biraz önemlidir değerini vererek fikir birliğinde olmadıklarını belirtmektedirler.

13- Otelcilerin anlayışları eşliğinde "işletmelerinde önbüroda bilgisayar kullanımı ve verimlilikle olan ilişkisi aşağıdaki ögeleri ne boyutta etkiler" sorusuna en yüksek frekans değeri 62,1 ile a-bendine aittir. Bu bend müşteri hizmetlerinin hızlı bir şekilde görülmesini sağlar konusu ile ilgilidir. Otelciler anlayışları içinde bu bende çok önemlidir değerini vererek fikir birliğini sağlamışlardır. 2. en yüksek frekans değeri 51,7 ile b-bendine aittir. Bu bend doluluk oranını ve işletme gelirleriyle ilgili doğru bilginin sağlanması şeklindedir. Otelcilere göre bu bend önemlidir derecesinde anlayışı olduğu görülmektedir. 3. en yüksek frekans değeri 48,3 ile c-bendine

aittir. Bunun konusu ön büro ve rezervasyonda kırtasiyeciliğin azaltılması ile ilgilidir. Otelcilerin anlayışına göre bu bend önemli gibidir derecesi ha- kimdir. En düşük frekans değeri 3,4 ile d-bendine aittir. Bu müşteri devir hızıyla birlikte önceki kayıtları tesbit eder konusunu içerir. Otelciler bu bende biraz önemlidir değerini vererek fikir birliğinde bulunmadıklarını göstermektedirler.

14- Otelciler "verimliliğin sağlanmasında aşağıdaki ögelerin eğitime boyutta etkileyeceğini değerlendiriniz" sorusuna en yüksek frekans değeri 69 ile b ve c-bendlerinde toplanmıştır. Bunlara göre b-işletmenin eğitim politikasının olması c-eğitimin örgütlenmesi konularıdır. Otelciler bu bendlere çok önemlidir değerini vererek fikir birliğinde bulunmuşlardır. 2. en yüksek frekans değeri 62,1 ile f ve g bendlerine aittir. Yine bunlara göre de f-eğitim planının hazırlanması g-ise, eğitim programlarının hazırlanması hakkında konulardır. Otelciler bu bendlere önemlidir değerini vermişlerdir. 3. en yüksek frekans değeri 55,2 ile h-bendine aittir. Bu bend, planlanan eğitimin aksiyona geçirilmesi şeklindedir. Otelciler bu bende önemli gibidir değerini vermişlerdir. En düşük frekans değeri 3,4 ile a ve e-bendlerine aittir. Bunlara göre a-formel sistematik eğitimin programlarından faydalanılması e-eğitimin maliyeti konularını içermektedir. Otelciler bu bendlere biraz önemlidir değeri vererek derecelendirmişlerdir. Ayrıca bu bendlerde fikir birliğinin sağlanamadığı frekans değerinden anlaşılmaktadır.

III. BÖLÜM VEYA C'NİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üçüncü veya C bölümü diye de adlandırdığımız bu bölüm, otel işletmelerinin sosyo-demografik yapısına yönelik soruları içermektedir. Sorulara verilecek cevaplar için, otelcilerin yönetim anlayışlarına uygun olan kutunun işaretlenmesinden ibarettir. Cevaplar değerlendirilirken;

1. soru olan "işletmedeki konumunuz" konusu bendi içinde C1A ve C1B diye ayrılmıştır. Bunlar erkek ve kadın yöneticilerin frekans değerini vermekle birlikte oteldeki konumlarının ne olduğu hakkında da fikir verecektir. C1A otel işletmesindeki ünvanınız" sorusudur. Buna göre, C1A2 bendi en yüksek frekans değeri 65,5 'ini olarak, bu anketi dolduranların "otel yöneticisi" olduğunu vurgulamaktadır.

Diğer bir frekans göstergesinde 3,4ü değeri yani C1A1 bendine aittir. Bu anlayışta "bölüm şefinin" bu formu doldurduğunu göstermektedir.

C1B ise yöneticinin cinsiyet ayrımını yapmaktadır. c1 b1-bendi 72,4 ile en yüksek frekans değeri alarak bu formu dolduranların erkek yönetici olduğunu göstermektedir.

c1 b2 bendi ise 24,1 ile düşük frekans değerini almış kadın yöneticilerin bu formu doldurduğunu göstermektedir.

2- Otelin büyüklüğü ile ilgili soruya en yüksek 34,5 frekans değeri ve b-bendi anlayışı yer almaktadır. Bu da 51-100 arasında oda sayısını göstermektedir. 51-100 odalı otellerin bu ankete en yüksek derecede cevap verdiği görülmektedir. 2. frekans değeri 24,1 ile f-bendi 251 + otel kapasitesine aittir. 3. frekans değeri ise 13,8 ile 101-150 arası c-bendine ait olduğu görülür. 10,3 değeri ile a ve d-bendleri yer almaktadır. a-bendi 1-50, d-bendi 151-200'dür. 6,9 frekans değeri ile en düşük değeri 201-250 arası otellerin büyüklüğünün yer aldığı ve bu derecede ankete düşük cevap verdikleri görülmektedir.

3- tam zamanlı personel sayısının anlayışa göre frekans değeri 31'dir.

4- Yarı zamanlı personel sayısının frekans değeri 10,3'dür.

5- Geçici personel sayısının frekans değeri 24,1'dir.

6- Oteliniz ne tür bir şirkettir sorusuna; 51,7 frekans değeri ile a-bendi almıştır. Bu anlayışa göre ankete cevap veren şirket aile şirket vasfındadır. 2. en yüksek derecede ankete cevap veren otel 10,3 frekans değeri ile, b-bendine ait "zincir otellerdir". c-bendi ise 6,9 frekans değeri ile "profesyonel işletmelere" aittir. Bu anketi dolduran işletmelerden d-bendi değer almamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde verimliliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın; birinci ve ikinci bölümünde teorik olarak ele alınan konular paralelinde hazırlanan anket sorularına alınan cevaplar bundan önce verilen her bir soru grubunun değerlendirilmesi ile ilgili kısımda ayrıntılı olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Mevcut durumu tespit edebilmek ve yorumlamak üzere hazırlanan anket sorularına alınan cevaplar yardımıyla elde edilen genel sonuçları aşağıda arz edildiği şekilde özetlemek mümkündür. Burada elde edilen sonuçlar, sadece İstanbul'da bulunan 5 ve 4 yıldızlı otellerle sınırlı olduğundan iddialı bir genelleme veya sonuç olarak kabul edilmemek durumundadır. Ancak, bahsedilen bu zayıflığa rağmen İstanbul ili için, ilgili olduğu ana kütle açısından baz olarak kabul edilebilecek genel bir anlayış ve durum tespiti amacına hizmet edebilecek mahiyettedir.

Ankete cevap veren otel işletmelerindeki katılımcıların; verimlilik anlayışı ve kapsamı konusunda tam bir mutabakat mevcuttur. Verimlilik ölçümünün genel amacı daha çok işletmenin genel fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmakta; kârlılık, verimlilik ölçümünde bu fonksiyonlardan sonra gelmektedir. Diğer bir ifade ile verimlilik ölçümünde amaç olarak kârlılık arka planda kalmaktadır. Bu durum, işletmelerde uygulanan ölçüm işlemlerine de yansımış bulunmaktadır. Parasal ölçüm kriterlerine karşılık, örgütsel verimlilik ölçümü kriterleri kabul görmektedir.

Katılımcıların anlayışı içinde; karar alma ve organizasyon basamağı ilişkisinde de ortak bir sonuç sözkonusudur. İşletmelerde genel ve spesifik karar ayırımı büyük ölçüde yerleşmiş bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; genel kararlar üst yönetimde alınırken, spesifik kararlar organizasyonun alt kademelerine bırakılmaktadır.

Yine bu anlayış içinde; işletmede kalite kontrolü işgücü ve ürün üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kalitenin işgücüne yakından bağımlı ancak, üründe mutlak surette bulunması gerekli bir unsur olduğu tam olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

Ele alınan oteller, İstanbul'da bulunmalarına, mevsimlik olmamalarına ve turizm sektöründe büyük ölçekli işletmeler kapsamında olmalarına rağmen, yönetimin bilimsel olmadığı, yönetim felsefesini gelenek, görenek ve tecrübelerin oluşturduğu görüşü hakimdir. Yönetim felsefesinin oluşmasında bahsedilen bu faktörlerin de etkili oldukları elbette ki gözardı edilemez ancak, yönetimin bilimsel olmadığı ve sonuçta bilimsel anlamda uygulanmadığı konusu oldukça dikkat çekici bir husustur.

Son yıllarda turizm sektörü ile ilgili sorunlar ifade edilirken "nitelikli personel yokluğu" önemli bir yer işgal etmektedir. Nitelikli personel-eğitim ilişkisini veya karşılıklı bağlılığını bilen işletmecilerimiz, işgücü seçimi konusunda turizm eğitim kurumları ile işbirliği yapmak gerekliliğinde ortak görüş halindedirler. İşgücü istihdam ederken adaylarda aranacak nitelikler konusunda, ideal personel niteliklerinin tamamı aranmaktadır. Bu durum adaylarda, sahip olmaları gereken niteliklerle birlikte, rekabet anlamında son derece olumludur. Personel temininde turizm eğitimi veren kuruluşlarla işbirliği noktasında, mevcut genel ve turizm eğitimi kurumlarımızın sözkonusu nitelikleri ne derece kazandırdığı açısından da dikkate alınması gereken bir husustur.

İşletmenin verimli olabilmesi için; iş planlama aşamalarından en önemli adım iş tanımı olarak belirtilmektedir. Teorik olarak, tanımlı yapılmayan bir işin basitleştirilmesi, standardizasyonu, kadrolaması ve kontrolü sağlıklı olarak mümkün olamayacaktır. Bu bakımdan sonuç doğrudur. Ancak ele alınan otelerde iş planlaması konusundaki sorunların temelinde iş tanımlanmasından kaynaklanan sebepler çoğunlukta ise, bu durum temel bir sorun olarak kabul edilip, acil çözüm aramak gerekecektir. Bu konuda yapılacak iş sektörel tanım ve standardizasyon prensiplerini belirlemektedir. Sözkonusu belirlemeler işletmelerimizde

uygulanarak yaygınlık kazandığı ölçüde sektörel standardizasyon sorunu da kendiliğinden halledilmiş olacaktır.

Anket uygulanan işletmelerde üretim alanının planlanması ve yerleşimde dikkat edilecek kriterler konusunda işgücü-meteryal ilişkisi tam olarak anlaşılmış bulunmaktadır. Başka bir deyişle sözkonusu ilişki dikkate alınarak uygulama yapıldığında, elde edilecek uyumun verimlilik üzerindeki olabilecek etkisi anlaşılmış durumdadır.

Otel işletmelerinde verimliliği etkileyen en önemli bölüm ön büro olarak kabul edilmektedir. Toplam personelin nisbi olarak küçük bir bölümünü istihdam eden ön büronun verimlilik üzerindeki etkisi, otel işletmelerinin ve turizm ürününün yapısından kaynaklanmaktadır. Toplam otel gelirlerinin büyük bir bölümü oda satışlarından oluştuğundan, gelir tabanlı bir analiz de bu durumu büyük ölçüde doğrulamaktadır. Ancak, bu ağırlığı tamamen ön büroya yüklemek de doğru olmayacaktır. Değişken maliyetlerin önemli olduğu bir yiyecek-icecek bölümü de en az ön büro kadar önemli olmalıdır. Çünkü otel gelirleri içerisinde ikinci en önemli pay yiyecek-icecek bölümüne aittir. Özellikle geceleme satışı yapan yani, otelde konaklayan misafirlerden çok sadece yemek ve içmek amacıyla gelen müşterilerden elde edilen gelir oldukça önem arz etmektedir.

İşgücü eğitiminin sağladığı ve sağlayacağı faydalar konusunda görüş birliği mevcuttur. Eğitim yoluyla kazanılan her türlü bilgi ve becerinin işletmeye sağlayacağı sayısız faydalar vardır. Bu konuda katılımcılar işletmeleri için en önemli eğitim tipi olarak işbaşı eğitimi tercih etmektedirler.

Ancak, ülke genelinde usta eğitici bulma güçlüğü ve tesis yaygınlığı dikkate alındığında eğitim, okuldan işletmeye doğru kaymaktadır. Entegre eğitim yapan eğitim kurumları dışında iş başı eğitimi pek mümkün olmadığından, işletmeler eğitim kurumlarından gelen adaylarda aradıkları nitelikleri bulamamaktadır. Eğitimcilerin eğitimi ve entegre eğitim modeli bu sorunun çözümünde oldukça etkili olabilecektir.

Sendikaların işletmelere yaptığı katkılar sorusuna alınan cevap oldukça manidardır. Kârlılık, ürünün kalitesini yükseltmek, karara katılımı sağlamak, komiteler kurarak resmi katılımı sağlamak gibi konularda sendikaların hiçbir etkilerinin olmadığı belirtilmektedir. Bu durum Türkiye'de sendikal düzenin mevcut açısından önemlidir. Konuyu iki şekilde yorumlamak mümkündür. İşletmelere katkı yetersizliği bütün iş kolları için geçerli olabileceği gibi, özellikle turizm sektöründeki örgütlenme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Türkiye'de sendikacılığın konusu, ücret pazarlığı şeklindedir. ABD ve Batı Avrupa Ülkelerinde ise; insanca çalışma ortamı ve sosyal ihtiyaçların giderilmesi, motivasyon ve motive edilen işgücünün hedefi konularını içermektedir. Bununla birlikte elde edilen verimim adil bir şekilde bölüşümünde sendikaların rolü büyüktür. Onun için sendikal kuruluşlara gerekli önem verilmelidir.

Sendikalar ile ilgili olarak yukarıda ifade edilen sonuca rağmen, işgücüne katkıları daha olumlu seviyededir. İşletmeye katkısının olmadığı ifade edilen sendikalar, yetersizliklerine rağmen istihdam güvencesi, eğitim, ücret ve sağlıklı çalışma ortamı konusunda işgörenin en büyük güvencesi durumundadır.

Enformasyon teknolojilerinin uygulanması konusunda herhangi bir departmanın önceliği yoktur. Bu konu ile ilgili olarak işletmenin bütün bölümlerinde enformasyon teknolojilerinin uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır. Günümüzde işletme içi ve dışı sağlıklı haberleşmenin işletme amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir etken olduğu açıktır. Ancak burada anlatmak istediğimiz formal veya informal haberleşmeden çok, bu konuyu kolaylaştıracak iş akışı ve kontrolü daha şeffaf hale getirecek teknik imkanlar ve usullerdir. Bu konunun gerekliliği günümüzde hiçbir sektör için tartışılmamaktadır. Büyük ölçüde insana bağımlı ve sınırlı ölçüde otomasyonun uygulanabildiği otel işletmelerinde bu imkanlardan sonuna kadar istifade etmek uygun olacaktır.

Bilgisayar kullanımı açısından öncelik önbüro'ya verilmektedir. Bu konuda yaygın kanaat bu şekilde olmakla birlikte şu durumu ifade etmekte yarar vardır. Günümüzde otel işletmelerinde bilgisayar kullanım oranı hızlı bir şekilde artmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmeler bu konuda öncülük etmektedirler. İlk yaygınlaşmaya başladığı dönemin aksine, önbüroda, maliyet kontrolünde, yiyecek-içecek bölümünde, muhasebede ve son zamanlarda bütçeleme ve fiyat yönetimi konusunda yaygın kullanım alanı bulmakta ve bu konuya yönelik uluslararası paket yazılımların sayısında artış gözlenmektedir.

Bilgisayar kullanımı ; planlama, operasyon, kontrol ve dolayısıyla verimliliği arttıracığı genel olarak kabul edilmektedir. Özellikle önbüro da kullanılan bilgisayar; işletme için denetim amacından çok müşteri tatminine yönelik konulara kolaylık sağlayacağından, uzun vadede modern pazarlamanın temel amacı olan müşteri tatmininden doğan karlılığı önemli ölçüde arttıracaktır. Bilindiği gibi bu durum hizmet işletmelerinin temel amaç ve hedeflerinden en önemlisini oluşturmaktadır..

Otel işletmeleri sisteminde teknoloji yoğun işgücü verimliliğini ölçmede kullanılan teknik ve yaklaşımlar konusu ile ilgili olarak tespitler ve yorumlar yapmak amacıyla uygulanan ikinci tip sorulara alınan cevaplar yardımıyla aşağıda özetlenmeye çalışılan sonuçlar elde edilmiştir.

Verimlilik ölçümünde işgücünün egemen olma boyutu, diğer üretim faktörlerine göre işgücünün daha kolay olduğu noktasında birleşmektedirlerdir. Bu durum işgücünün niteliklerinden çok sayı ve ücret boyutunun ele alındığı şeklinde de yorumlanabilir. Bu durum bazı analizleri yapmak için sayısal büyüklüklere ulaşabilmek bakımından bir kolaylıktır. Ancak, nitelikler büyük ölçüde gözardı edildiğinden işgücü; fiziksel bir kriter gibi görülmektedir.

Verimliliğin yükselmesini sağlayan nitelikli işgücünün işyerinde kalabilmesi bakımından en önemli faktör olarak; ücret, sigorta, işgüvenliği, emeklilik gibi haklar görülmektedir. Bu durum işgörenin işyerinden beklediği temel haklarla uyumlu olması bakımından önemlidir. Bugün iyi şartlarda çalışıyor olmak, iyi bir

cret almak ve gelecek güvencesi içerisinde olmak işgören açısından nemil hususlardır. Ancak, konuyu işgörenin işletmede bulunduğu bugünü bakımından değerlendirecek olursak en büyük motive edici ücret olarak kabul edilmektedir. Bu durum, Mc Gregor'un X kuramında bir insan tipini çağrıştırmaktadır.

Performans standartlarının yönetim tarafından benimsenmesinin verimliliğe etkisi konusunda yaygın kanaat; işgücü standartlarının yetenek, bilgi-beceri tecrübeyle birlikte işgücünün ve evre koşullarının özelliklerini yansıtması gerektiği yönündedir. Buradaki anlayış; işgücünün kişisel özellikleri yanında, sosyal bir varlık olarak ele alınıyor ve evre elemanları ile birlikte değerlendiriliyor olması oldukça arzetmektedir.

Görev planlaması sürecinde işgücünün verimli çalışmasını etkileyen öğeler konusunda ergonomik koşulların dikkate alınması ve uygulanması gerektiği kabul edilmektedir. Sanayi sektörü açısından çok önceleri sözü edilen ve uygulama alanı bulan ergonomi konusunun, otel işletmeleri için de yüksek derecede kabul görmesi ve ifade ediliyor olması, ergonomi bilinci açısından sevindirici bir sonuç olarak kabul edilmelidir.

işgücünün için ne olduğunu bilmesi gereği ve yeteneği ile bilgi becerisinin olması, örgütün yüksek verimliliği sağlayabilmesi bakımından en etkili faktör olarak kabul edilmektedir. Ancak, işgücünün kendi ii ile zdelemesi de önemli bir husustur. Bu konu formal ve informal amaçların özdeş olması gerekliliğini vurgulaması ve ankete cevap verenlerin de bu hususu gerektiği şekilde anlamaları ve ifade etmeleri olumlu bir durumdur. işletme verimliliğinin yükseltilmesinde bahsedilen zdeliėin sağlanması ideal bir düşünce tarzıdır.

Örgüte işgücü seçerken verimlilik ile ilgili en önemli unsur olarak ii ile ilgili bir okulu bitirmesi hususu genel kabul görmektedir. bu sonuç daha önce arzedilen birinci grup sorulardan ilgili olanını doğrular ve tamamlar niteliktedir. Bu bakımdan sonuçlar açısından uyum sözkonusudur. Bu konu ile ilgili olarak sektörel özellik gereği yabancı dil bilgisi de önem arzetmektedir. Dikkat edile-

ceği üzere bahsedilen bu iki husus kolay ölçülebilir durumdadır. Uluslararası uygulamalarda çok yaygın bir biçimde uygulanan psikolojik testler konusuna gereken önem verilmemektedir. bu husus konuyla ilgili uzmanlar tarafından uygun yöntem ve şartlarda test edilip değerlendirildiğinde işgücü istihdamı yönünden önemli bir gösterge olduğu görülmektedir. Diğer işletmelerdekinin aksine personelin psikolojik ve sosyal tutarlılığı, yüzyüze ilişkilerin ve hizmet ağırlıklı tavırların gösterilmesi hususu turizm sektöründe ayrı bir öneme sahiptir. Bu bakımdan, işgücü istihdam edilirken aday değerlendirme çalışmalarında bu konuya gereken özen gösterilmelidir.

İş ve işgücüyle yapılan planlarda, işgücü planlamasına öncelik tanınmaktadır. İşletmenin verimli olabilmesi noktasında en büyük ağırlığı iş tanımı olarak tanımlayan cevaplayıcılar, bu noktada birinci gruptaki ilgili soruya verdikleri cevapla çelişir hale gelmişlerdir. İş tanımı ve işgücü planlanması konuları birbirine karıştırılıyor olabilir. Ancak, iş planlarını yapmadan, işe uygun işgücü planlaması yapmak pek anlamlı olmayacaktır. Bahsedilen sıraya uymak aynı zamanda yönetim sürecine ve ilkelerine uymak anlamında olduğundan konuya gereken önem gösterilmelidir.

İş planlarının sağlıklı olarak hazırlanabilmesi için en önemli unsur işletmedeki işgücü miktarı olarak gösterilmektedir. Bu anlayışta işgücü yine fiziki bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak işgücünün tecrübe yeteneklerinin ve yönetime katılmalarının gözardı edilmesini kabul edebilmek mümkün değildir. Katılımın olmadığı bir planlamada amaçların özdeşliğini sağlamak oldukça zor bir durumdur. Bu görüşün kabul edilebilmesi için her tür planı kabul edebilecek kadar uyumlu bir işgören veya yaptığı planları haberleşme ile çok iyi anlatan ve ikna eden bir yönetim olması gerekmektedir. Elbetteki bu gerçekleşemez bir durum değildir fakat, oldukça zor elde edilebilir ideal bir sonuçtur.

İş akışının sağlanmasında iş basitleştirmenin ve birbirine benzeyen işlerin birleştirilmesinin gerektiği görüşü hakimdir. Teorik olarak doğrudur ancak, otelci-

likte sözkonusu basitleştirme ve birleştirmenin yapılabileceği işleri çok iyi belirlemek ve uygulama alanını araştırmak konusundaki çalışmalara hız vermek gerekmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, bu konu iş tanımları ve standardizasyonu ile yakından ilgilidir. İş akışı planı için yapılmış ve yapılacak olan çalışmalar, otellerimize temel teşkil etmeli ve kendilerine has yorumlarını getirebilmeleri bakımından asgari bir ölçü olmalıdır.

Hizmet alanlarının daha verimli kullanılması konusunda fiziki bir çözüm olarak, ufak çalışma masaları ve portatif ayırıcıların kullanımı görüşünü tercih etmektedirler. Bu husus, otelcilik sektöründe işgörene ayrılan üretim veya çalışma mekanlarının durumunu ifade edebilmek bakımından önemlidir. Alan planlanmasında portatif ayırıcı ve küçük masalar tasarruf için önemlidir. Ancak, otellerimizde işgörene ayrılan mekanlar son derece az ve otelin dışardan görülen lüksü ve ihtişamı ile çelişir durumdadır.

Yeni inşa edilen oteller istisna olarak kabul edilirse, mevcut mimari sabit kalmak kaydıyla restore edilen ve iyileştirilen otellerimizde durum bahsedildiği gibidir. Özellikle merkezi şehir otellerinde arsa yetersizliği nedeniyle fiziki mekanların planlanmasında tasarruf işgörene ayrılan mekanlardan sağlandığı görülmektedir.

Katılımcıların anlayışına göre materyal kullanımında en önemli husus, hareket ekonomisinin dikkate alınmasına yöneliktir. Müşteri ile işgörenin yüzyüze olduğu alanlar istisna, üretimin gerçekleştiği mekanlarda yukarıda bahsedilen hususlar dikkate alınarak hareket edilmelidir. Burada ki istisnadan kasıt, sözkonusu olanların nisbeten iyi planlandığını vurgulamak içindir.

Hizmet üretiminde, işçi-işveren-sendika kontrol zincirinin sağlamasının en çokş ücreti asgari ücret seviyesi üstünde tutmak amacına hizmet edeceği görüşü hakimdir. Daha önce de belirtildiği üzere bu durum, ücreti en büyük motive edici olarak gören veya ücretle motive edileceği kabul edilen işgören anlayışı ve pazarlıkçı sendika sisteminin bir sonucudur. Burada yönetimin işgören anlayışı kadar, sendikal anlayış da önemlidir.

Önbüroda bilgisayar kullanımının verimlilikle ilişkisi konusunda; birinci grup sonuçlarda da ifade edildiği üzere, müşteri hizmetleri ve dolayısıyla tatmini ön planda düşünülerek bu konuda sağlayacağı fayda katılımcıların tarafından vurgulanmıştır. Bu konudaki tutarlılık, müşteri tatmini anlayışının yerleştiği konusunda ölçü olarak kabul edilmelidir.

Verimliliğin sağlanmasında eğitim temel faktörlerden bir tanesi durumundadır. Ayrıca eğitim konusunda, işletmenin eğitim politikasının olması ve eğitimin örgütlenmesi hususları vurgulanmaktadır. Konu hem makro, hem de mikro düzeyde ele alınmak mecburiyetindedir. Eğitim gibi maliyeti yüksek bir konuda genel ve turizm eğitim sistemi içerisinde belli sorunları çözmek, işletme içi eğitim daha verimli hale getirecektir.

Emek yoğun işletmelerde işgücü verimliliğinin toplam verimliliğe etkisinin önemli ve belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Toplumun genel ahlak, kültür, gelenek, inanç ve eğitim yapısı içerisinde gelen bu insanların birey olarak iyi yetiştirmeleri oldukça önemlidir. Sonuçta iyi yetişmiş insanların iyi sistemler kurma ve yaşatma yüzdeleri daha yüksek olacaktır. Ancak, işgücünün verimliliğe katkısı; işletmelerimizin kurumsallaşması, çağdaş uygulamalar ile bütünleşmesi konuları ile de yakından ilgilidir. İyi yetişmiş işgücü için sendikal düzen, makro seviyede sektörel standartların tanımlanması ve işletmeler tarafından benimsenmesi ile birlikte eğitimin alt yapısında tutarlılık ve genel ekonomik gelişme seviyesi de bu konu ile ilgili diğer önemli hususlardır.

Yukarıda ifade edilen unsurların gelişme seviyesi ile ilgili olduğu, aynı zamanda sosyal iktisadi gelişmenin de birer göstergeleri olduğu hususu gözardı edilmemelidir. Gelişme seviyesi yüksek bir Türkiye, verimlilik prensiplerinin uygulandığı bir turizm sektörünü de beraberinde getirecektir.

KAYNAKLAR

1. KİTAPLAR

AĞAOĞLU O. Kemal **Türkiye Turizm Eğitimi ve Etkenliği**, MPM yayınları No. 430, Ankara 1991.

AĞAOĞLU O. Kemal, **İşgücünün Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, Ank., MPM yay. No. 457, Ank., 1992.

ARENS A. ALVIN - J.K. LOEBBECKE, **Auditing: An Integrated Approach**, 2. Baskı Prentice Hall yayını, New Jersey 1991.

ARIKAN Behiç, **Maliyet Muhasebesi**, Yayınlanmamış Ders Notu, Ankara, H.Ü. İşletme Fakültesi.

ARON Raymond, **Sanayi Toplumu**, (Çev. E. GÜRSOY), Dergâh yayınları, no. 56.

BAŞ Melih - AYTAR Ayhan, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, 1991 Ankara, MPM yayını, no. 435.

BAŞ Melih, AYTAR Ayhan, **Et ve Et Ürünleri Sanayiinde Firmalar Arası Verimlilik Karşılaştırmaları**, Ankara, 1990, s. 7-10.

BAIN Davit, **The Productivity Prescription**, New York Mc Graw-Hill Book Comp. 1982.

BARUTÇUGİL İsmet S., **Turizm İşletmeciliği**, Bursa 1982, Uludağ Üni. İTBF yayını.

BELCHER G. JOHN, **Productivity Plus**, Houston 1987 Gulf Publishing Company.

BERKSOY Taner, **Sanayi İşletmelerinde Ölçüm ve Analiz**, Seminer Notları, Ankara 1986, MPM yayını.

BİRCAN İsmail, **5. Plan Öncesinde İstihdam Yaklaşımları**, Ankara 1987, DPT yayınları.

- BUMİN Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara 1990, G.Ü. İBF yayını.
- ÇAKICI Latif, **Sanayii İşletmelerinde Rantabilite ile ilgili Sorunlar**, Ankara 1981, AÜSBF yayını.
- DOĞAN Muammer, **İşletme Düzeyinde Teknoloji Transferi ve Ölçümü**, Basılmamış Kollokyum Çalışması, İzmir 1980.
- DOĞAN Üzeyme, **Verimlilik Analizleri ve Ergonomi İlişkileri**, İzmir 1987.
- DRUCKER Peter F., **The Changing World of The Executive**, New York 1985, Times Books.
- FRANKEL Marvin, **Studies and Reports**, (Çev. Reşit HOŞGÖR), New Series, 18, 1973.
- FOURASTIE Jean, **Prodüktivite**, (Çev. Bedri IŞIL), Ankara 1968, MPM yayını.
- GALBRAITH John Kenneth, **Yeni Endüstri Devleti**, Ankara 1971, DPT yayını, no. 161.
- GREEN F. Eric ve Diğerleri, **Profitable Food and Beverage Management Planning**, A.J. Hayden Book yayını, 1976, sayı : 166.
- GÜRSOY Bedri, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, Ankara 1985, MPM yayını, no. 324.
- GÜRSOY Bedri, **Prodüktivite ve Etkinlik**, Ankara 1985, MPM yayını.
- HALAÇ Osman, **Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırması)**, İstanbul 1991.
- HOŞGOR Raşit, **Emek Verimliliğinin Ölçümü**, Ankara 1973, MPM yayını no. 142.
- İLKİN Akın, **Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi**, İ.Ü. İktisat Fakültesi yayınları, no. 498, İstanbul 1983.
- ILO, **Measuring Labor Productivity**, (ILO'nun MPM ile ilgili Araştırması), Ankara 1973, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1986.

- KAHRAMAN Nüzhet, **Turizmde Yatırım Projeleri**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1986.
- KALT Norton, **Introduction to the Hospitality Industry**, Indianapolis 1971, The Bobbs Merrill yayını.
- KAZARIAN Edward A., **Work Analysis and Decision for Hotels, Restaurants and Institutions**, Connecticut 1979, AVI yayını.
- KENDRICK J.W., **Productivity in the United States**, 1961, Princeton Univ. yayını.
- KOBU Bülent, **Üretim Yönetimi**, İstanbul 1978, İÜ İşletme Fak. yayını, no. 67.
- KOÇ. Y. Yüksel **Sanayi İşletmelerinde Standart Maliyetler**, Ankara 1974, SBF yayını.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İÜİF Yayını, İstanbul 1982.
- KORZAY Meral, **Konaklama Endüstrisinde İş Verimliliğini Etkileyen Faktörler** (Doçentlik tezi), İzmir 1988.
- KÖK Recep, **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erzurum, 1990, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- KUTLUATA Münir, **İşletmelerde Prodüktivite, Rantabilite İlişkileri**, İstanbul reklam yayınları, 1973 no. 34. s. 34.
- KÜÇÜKBERKSUN Serdar, **İşletmelerde Prodüktivite Denetimi**, İstanbul 1984, Sönmez End. Holding yayını, no. 1.
- LAWLOR Alan, **Productivity Improvement Manual**, Aldershot, U.K. Gower Pub. Lt., 1985.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, 1973, McGraw Hill yayını.
- MAViŞ Fermani, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Eskişehir 1985.
- MAViŞ Fermani, **Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişme Süreci**, Eskişehir 1988, Anadolu Üniv. İTBF yayını.

MESAROVİÇ Mihailo-PESTEL Edward, **Dönüm Noktasında İnsanlık**, (Çev. Kemal TOSUN), İstanbul 1978.

MPM, **Emek Verimliliği Ölçümü**, Ankara 1978, MPM yayını, no. 142.

MPM, **Endüstride Verimlilik Ölçme Yöntemleri**, Ankara 1973, MPM yayını, no. 142.

MPM-REFA, **İş Etüdünün Temelleri**, 1. kitap Ank, MPM yayını 1988.

NAISBITT John - Patricia ABURDENE, **Megatrend 2000**, İstanbul 1990. Form Yayınları.

OECD, **Productivity Measurement: Plant Level Measurements Methods and Results**, 1975, OECD yayını.

OLALI Hasan, **Turizm**, İstanbul 1988, MEB yayını, no. 615.

OLALI Hasan - KORZAY Meral, **Otel İşletmeciliği**, İstanbul 1989, İ.İ.E. yayını, no. 109.

OLUÇ Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul 1978.

ÖZGÜVEN Ali, **İktisadi Büyüme, İktisadi Kalkınma, Sosyal Kalkınma, Planlama ve Japon Kalkınması**, İstanbul 1991, Filiz Kitabevi.

PEKİNER Kâmuran, **İşletmelerde Prodüktivite Denetimi**, İstanbul 1977, İÜİF yayını, no. 7.

PEKİNER Kâmuran, **İşletme Denetimi**, İstanbul 1988, 5. baskı İÜİF yay. No. 55.

POWERS Thomas H., **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, New York 1979, John Wiley Sons yayını.

PROKOPENKO Joseph, **Productivity Management**, Geneva 1987, ILO yayını.

SEZGİN Orhan-ACAR Yıldırım, **Turizm Tanıtma Pazarlama, Ekonomi**, Ankara 1983.

SHERMERHORHN John, R., **Management For the Productivity**, New York 1984, John Wiley Sons Inc.

ŞAHİN Adem, İktisadi Kalkınmada Önemi Bakımından Türkiye'de Turizm Sektörü, İstanbul 1990 TOBB yayını, no. 149.

ŞENER Burhan, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, G.Ü.M.E.F. Turizm İşletmeciliği, Ankara 1990, sayı 14-15.

TOSKAY Tunca, Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der yayınları, İstanbul 1978.

TOSUN Kemal, İşletmelerde Yönetim ve Yönetici Sorunları, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul 1990.

TOSUN Mustafa, Örgütsel Etkililik, İstanbul 1981, İÜİF yayını.

T. KALKINMA BANKASI, Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi, Ankara 1989.

TUNCER Gülşen, Otelcilik Sanayiinde Personel Sorunu ve Türk Otel Yöneticilerinin Çeşitli Personel Fonksiyonları, İstanbul 1977, İÜ Yayınlanmamış Doktora Tezi.

USAL Alparslan, Turizm İşletmelerinde Maliyet, D.E.U. I.B.F. İzmir 1988.

ÜLGENER F. Sabri, Milli Gelir İstihdam ve Büyüme, İstanbul Kitabevi, 1986.

2. SÜRELİ YAYINLAR

- ACAR Ahmet, "Kuramsal Çerçeve", **I. Verimlilik Kongresi Bildirileri**, Ankara 1992.
- ALKİN Erdoğan, "1990 yılında Türkiye Ekonomisine Bir Bakış", "**Verimlilik Dergisi**", Ankara 1990.
- BARANSEL Atilla, "Örgütsel Etkinlik ve Ölçümü", **İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul 1974, c. III, sayı: 2.
- BAŞ Melih, "İşletme Düzeyinde Katma Değer Verimliliği Analizleri İçin TMS, SPK ve MSK Sistemlerine Uygun Katma Değer Tablosu", **I. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, Ankara 1991, MPM yayını, no. 454.
- BAŞ Melih, "2000'e Doğru Global Pazardaki İstihdamda Globalleşme" **Denetim Dergisi**, yıl: 6, sayı: 65, Mayıs 1991-Ankara, dipnot, s. 16-17.
- BATTISTA M., "Prodüktivite Ölçüm Teknikleri", (Çev. Şemsettin KARACASU), **Prodüktivite Dergisi**, Ankara, Yıl 1971, c. IV, sayı: 10.
- BOYACI Cemil - M. ÖZCAN, "Turizm Pazarı İçin Yeni Hizmet Ürünlerinin Geliştirilmesi, Bir Sistem Yaklaşımı", **Kalkınma Bankası**, Ankara 1990.
- BLINDER S. Alen, "Introduction", **Paying for Productivity**, The Brookings Ins., Washington 1990.
- BUNKART A. J., - MEDLIK S., "Turizm Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları" **Türkiye İktisat Gazetesi**, (Çev. Selim BEKÇIOĞLU), 5 Ocak 1978.
- CAN; Abdullah, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", **I. Verimlilik Kongresi**, Ankara MPM yayını 1992 no. 454, sayı: 93.
- ÇİLLER Tansu, "Kalite ve Verimlilik", **MPM Özel sayı**, Ankara 1990.
- DİKEN CAN, "Çok Faktörlü Verimlilik Ölçümü ile Performans Değerlendirme", **I. Verimlilik Kongresi**, Bildiriler, Ankara 1991, MPM yayını, no. 454.
- DİCLE Atilla, "Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Ankara 1975, sayı : 9.

- DRUCKER Peter F., "Bilgi ve Hizmet Alanlarındaki Üretkenlik" (Çev. Sami ERDEN), **İktisat ve İş Dünyası Bülteni**, (Mayıs Haziran) 1992.
- DÜZENLİ Nazım, "Verimliliğin Sosyo-Ekonomik Boyutu", **Verimlilik Dergisi**, Ankara 1990.
- DPT, "Emek Yoğun Prodükatif Kamu ve İstihdam Projeleri", **ILO Etüdü**, c. 1, Ankara 1982.
- DPT, "VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994", Ankara 1989, **DPT. Yayını**, no. 2174.
- ELMACI Orhan, "Stratejik Planlama Aracı Olarak Değişken Standart Maliyet Sistemi", **I. Verimlilik Kongresi**, MPM yayını, no. 454, sayı 179.
- EREZ Yalım, "İhracatta Kolay Artışların Sonuna Geldik", **MPM Özel sayı**, Ankara 1990.
- ERTAN Tekin, "Turizm ve Turizm İşletmeleri", **Sevk ve İdare Dergisi**, sayı: 53, (Ocak) 1973.
- FAY Clifford - RICHARD Jr. - C. ROADS - R.L. RONSBLATT, "Ağırlama Hizmet Endüstrileri" (Otel Motel) (Çev. Selim BEKÇİOĞLU) **Yönetim Muhasebesi**, Ankara 1985, sayı: 12.
- FUTTY S. Cheong - LUK Helen, "Giyim Eşyası Sanayiinde Teşhis Yaklaşımı ve Katma Değer Çözümlemesi", **Verimlilik Dergisi**, MPM yayını, Ankara 1992/2.
- GÜLAY Mührinur, "Banket Büroları ve Organizasyonu", **Turizm İşletmeciliği Dergisi**, Mart 1983, yıl: IV, sayı: 14.
- GÜLEZ Sümer, "Yumuşak Turizm ve Doğa Koruma", **Turizm Yıllığı 1988-1989**, Ankara 1989, T. Kalkınma Bankası yayını.
- GÜRKAN G. Aydın, "Ekonomik Gelişme ve Sorunları", c.1, Ankara, **İTİA yayını**, no. 129.
- GÜROL M. Ali, "Birleşik Devletlerde Çalışanların Sermayeye Ortaklığı Planlarının İşletme Verimliliğine Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM yayını, no. 1992/2.

GO Frank M., "Turizm Pazarı İçin Yeni Hizmet Ürünlerinin Geliştirilmesi: Bir Sistem Yaklaşımı", **Turizm Yıllığı 1988-89**, T. Kalkınma Bankası yayını, Ankara 1990.

HACIOĞLU Necdet, "Örgün Turizm Eğitimi ve Sorunları", **I. Ulusal Turizm Kongresi, 16-18 Kasım 1990 Tebliğ**, ayrı basım, sayı: 1-7.

HAFTACI Vasfi, "Mal Oluş Muhasebesinin Verimliliği Ölçme ve Denetlemeye Etkisi", **I. Verimlilik Kongresi Bildirileri**, Ankara, 1991, MPM yayını, no. 454.

HUBERT A.C., "Türkiye Ekonomisinde Verimliliğin Önemi", **MPM Özel sayı**, Ankara 1990.

İŞIKLI Emin - OLGUN Ayşen, "Türkiye'de Tarımsal Yayın Çalışmalarında Verimlilik ve Etkinlik", **I. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, Ankara 1991, MPM yayını, no. 454.

İNCİR Gülten, "Verimlilik Nasıl Ölçülür", Ankara 1976, **Aylık MPM yayını**, c. II, sayı: 2.

KARAKOÇ Nihat, "İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetmel Zaman", **Verimlilik Dergisi**, 1990, sayı: 2, MPM yayını.

KASAVANA Michael L., "Using The Computer As a Profitable Marketing Tool", **Hotels and Restaurants International**, 1985, c. XIX, sayı: 2.

KASPAR Claude, "Requirements Of Higher Level Education in Tourism". **AIEST**, Volume 31, St.-Gall (Swiss) 1990.

KAVRAKOĞLU İbrahim, "Türk İmalat Sanayiinde Verimlilik, Etkinlik Artışı ve İktisat Politikası", **MPM Özel Sayı**, Ankara 1990.

KORZAY Meral, "Konaklama Sektöründe Verimlilik, Antalya Turizmde Verimlilik Semineri", **Verimlilik Dergisi**, Ankara 1989, sayı: 1.

KÜÇÜKBERKSUN Serdar, "Prodüktivitenin Anlamı ve Önemi", **İÜİF Dergisi**, c. V. sayı 1 Nisan 1968.

MAVİŞ Fermani, "Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Faktör Olarak Yansıyan Kaynaklarından Rasyonel Olarak Yararlanma", **Turizm Yıllığı, 1988-1989**, T. Kalkınma Bankası yayını.

- MÜFTÜOĞLU Tamer, "İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İnovasyonda Başarı Şartları", **Vergi Dünyası**, no. 69, Mayıs 1987.
- ÖNCE Günel, "Turizm İşletmelerinin Güncel Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Turizm Yıllığı**, Ankara Ekim-1990.
- ÖZBAYER Hatice, "Konaklama İşletmelerinde Bilgisayarların Kullanım Alanları", **Turizm İşletmeciliği Dergisi**, Aydın 1982, sayı: 4.
- ÖZDAMAR Serpil, "Endüstriel İlişkiler Sisteminde Verimliliğin Yeri ve Önemi", **Türkiye'de Endüstri İlişkiler ve Verimlilik Semineri**, MPM yayını, no. 376, Ankara 1988.
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, "İşletmelerde Kalite Denetiminin Verimlilik Artırmadaki Rolü", **Standart**, c. XVIII, sayı: 17.
- POON Aulrana, "Tourism and Information Technologies", **Annals of Tourism Research**, 1988, c. XV sayı: 4.
- PROKOPENKO Joseph, "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri", İstanbul 1991, TİSK-ILO I. **Verimlilik Eğitim Semineri**, TİSK yayını, no. 110.
- POWER Thomas H., "A Systems Perspective For Hospitality Management", **The Cornell IHRA Quarterly**, Mayıs 1978, c. XIX, 11.
- SARIASLAN Halil, "Bilgisayarlaşmanın İşletme Yönetimindeki Sorunları", **Bilgisayar Dergisi**, III. **Bilgisayar Kongresi**, İstanbul 1986.
- SARDANA G.D. - URAT Prem "Verimlilik Ölçme Modelleri", (Çev. Melih BAŞ) **Verimlilik Dergisi**, Ankara 1992/2.
- SAXENA A.N. "Productivity Concept-Measurement and Linking Wages with Productivity", **I. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, Ankara 1991, MPM yayını, No. 454.
- SERTBAŞ Vehbi, "Türkiye'de Verimlilik Sistemi", **I. Verimlilik Kongresi**, MPM yayını, no. 454.
- SEZGİN Orhan Mesut, "Konaklama İşletmelerinde Önbüro Personeli", **Mesleki ve Teknik Öğretim**, Ekim 1967 Ankara, yıl: XV, sayı: 176.

- SEZGİN Orhan M., "Konaklama İşletmelerinde Maliyet ve Kontrol Sistemleri", **Turizm Yıllığı 1988-1989**, Ankara 1989.
- ŞANLI Cemal, "Türkiye'de Turizm Patlaması ve Eğitim Probleminin Önemi" **Seçme Yazılar -2**, İstanbul 1989, İÜİF. İktisadi Coğrafya ve Turizm Araştırma Merkezi yayını, ayrı basım, sayı: 86.
- ŞENSES Fikret, "Verimliliğin Önemi", **Verimlilik dergisi**, Ankara 1987, sayı: 1.
- ŞİMŞEK Levent, "İleri Teknolojinin İşgücüne ve İstihdam Sorunlarına Etkileri", **Teknolojik Gelişmeler Karşısında İşgücünün Eğitim, Uyum ve İstihdam Sorunları Sempozyumu**, MPM yayını 362 Ankara 1988.
- TAN Serdar-PEŞKİRCİOĞLU N., "Kalitesizliğin Maliyeti" **MPM yayını**, no. 316, Ankara 1985.
- T. KALKINMA BANKASI, "Kalkınma Planlarında Turizm Sektörüyle İlgili Olarak Yer Alan İlke, Hedef ve Tedbirleri", **Turizm Elkitabı**, Ankara 1990.
- TOSUN Kemal, "Örgüt Birimlerini Meydana Getirmede Başlıca Yöntemler ve Ölçütler", **Organizasyon Dergisi**, İstanbul 1978, c. II, sayı: 7.
- TÖRÜNER Mete, "Türkiye'de İşsizlik Sorunu" **Denetim**, (Devlet Denetim Elemanları Derneği), yıl: 6, sayı: 65, Mayıs 1991.
- TÜRKBEY Orhan, "İşletmelerde Üretim Sistemi", **I. Verimlilik Kongresi**, Ankara 1991, MPM yayını, no. 454.
- UYARGİL Cavide, "İş Analizlerinin Personel Yönetimi, Faaliyet ve Programları ile İlişkileri", Ankara 1992, **MPM yayını**, 1992/2.
- VENKATRAMAN N. - RAMANUJAM V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", **Academy of Management Review**, 1986, c. XI, sayı: 4.
- YENER Ergun-ÖZDAMAR Serpil, "Verimliliğin Önemi ve Kalkınma Planları", **MPM Özel Sayı**, Ankara 1990.

YÜKSEL Nihat, "Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Verimliliğin Yeri ve Önemi, Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri", **MPM yayını**, no. 376, Ankara 1988.

YAVUZ Gülay, "Bilgisayarın Otel Yönetimine Getirdiği Değişiklikler", **T.C. Turizm Bankası A.Ş. Turizm Yıllığı-1986**, Ankara 1988.

RESMİ YAZILAR

Turizm Yatırım ve İşletmeler Nitelikleri Yönetmeliği, **Resmi Gazete**, sayı: 18060 (28 Mayıs 1983).

EKLER

- EK I- Anket Formu
- EK II- Anket Cevaplarının Analizi ve Frekans Dağılımı
- EK III- Anket Cevaplarının Frekanslarına Göre Değerlendirilmesi

BÖLÜM I

Aşağıdaki soruları önem sırasına göre;
5'den 1'e kadar derecelendiriniz

Not: "1" en az önemli 5'en çok önemli

1 . Verimlilik tanımı sizce, aşağıdaki kriterlere göre nasıl değerlendirilir?

- a. En az çaba ile tüm faktörlerinin ortaya koyduğu üretim miktarıdır.
- b. Girdi-çıktı arasındaki fiziksel orandır.
- c. Mal ve hizmetlerin fiziksel miktarları arasındaki ilişkidir.
- d. Üretime katılan faktörlerin performans göstergesidir.
- e. Yukarıdaki kriterlerin hepsini içerir.

2 . Verimlilik ölçümünün genel amacını önem sırasına göre aşağıdaki öğelere göre değerlendiriniz.

- a. İşletme faaliyetlerinin kârlılığını belirtir.
- b. İşletmelerin yasal ve mesleki durumlarıyla ilgili düzenlemeleridir.
- c. İşletmelerde performans planlamasına hizmet eden bir araçtır.
- d. Kontrol fonksiyonunun yürütme işlevidir.
- e. Yukarıdaki öğelerden hepsini içerir.

3 . Aşağıdaki ölçüm işlemlerinin önem derecesi işletmeniz açısından nedir?

- a. Toplam verimlilik ölçümü
- b. Kısmi verimlilik ölçümü
- c. Parasal verimlilik ölçümü
- d. İşgücü verimliliği ölçümü
- e. Örgütsel verimlilik ölçümü
- f. Yukarıdaki seçeneklerin hepsi

4 . İşletmenizde öncelik sırasına göre kararlar organizasyonun hangi basamağında alınmaktadır?

- a. Kararlar üst yönetimde
- b. Üstdüzey yönetimin çerçeve içinde kararlar alt yönetimde
- c. Genel kararlar üst yönetimde, spesifik kararlar alt yönetimde
- d. Orta kademe yönetiminde
- e. Karar alma organizasyonun her basamağında görülür.

5 . İşletmenizde kalite kontrolü ve denetlemenin önemi sırası sizce ne olmalıdır?

- a. İşgücünü ve ürünü göz altında tutmak için gerekli
- b. Ürünü kontrol için faydalı
- c. İşgücünün kendi çabalarına klavuzluk etmesi ve korunması bakımından
- d. Hepsi.

6 . Otelinizin yönetimi aşağıdaki sistemlerden hangisi ile öncelik sırasına göre bağdaşmaktadır.

- a. Yönetici ve işgücü bilimsel esaslara dayanarak birlikte verimli sonuca ulaşırlar.
- b. Yönetim bilimsel değildir, gelenek görenek ve tecrübe yönetimin felsefesini oluşturur.
- c. Sosyolojik ve kültürel değişmeler yöneticinin davranışlarını etkiler.
- d. Pert kullanılır
- e. Scanlon alan uygulanır
- f. Karar ve kuyruk teorileri benimsenir
- g. Yukarıdaki tarzların hepsini içeren bir yönetim biçimi egemendir

7 . Otel işletmelerinde işgücü seçimi için, aşağıdaki faktörleri önem sırasına göre diziniz.

- a. Yazılı ve sözlü başvuruları
- b. Gazete ilanları
- c. Turizm eğitimi kurumlarıyla işbirliği yapma
- d. Kişisel bağlantı ve tavsiyeleri değerlendirme
- e. Hepsi

8 . İşgücünü istihdam ederken adaylarda aranacak nitelikler sizce önem sırasına göre hangileridir?

- a. Yabancı dil
- b. Sinirlenme ve kendine hakimiyet
- c. Güler yüzlü
- d. İkna edici
- e. Etkin konuşma yeteneği ve görgülü
- f. Hijyen kurallarını bilen ve akılcı davranışlar
- g. Dürüstlük ve ekip çalışması bilinci
- h. Çabuk ve seri hareket edebilme yeteneği
- i. Hepsi

9 . İşletmenin verimli olabilmesi için iş planlama aşamalarını önem sırasına göre belirtiniz.

- a. İş tanımı
- b. Basitleştirme
- c. İş kontrolü
- d. İş standardizasyonu
- e. Çalışma planı
- f. Kadrolama
- g. Hepsi

10. Otel işletmelerinde üretim alanının planlanması ve yerleşiminde aşağıdaki kriterler hangi öncelik sırasına göre verimliliği etkiler?
- a. İş akımı alanı geliştirilerek bu alanın verimli şekilde kullanılması söylenir.
 - b. İşgücü için rahat çalışma imkanı
 - c. Ürün ve materyellerini kullanım dizgisine göre yerleştirmek.
 - d. İşgücü ve materyel arasındaki mesafeyi kısaltmak, çalışma alanını genişletmek
 - e. Materyel kullanımında materyelin asgari düzeyde depolanması.
 - f. Hepsi.
11. Otel işletmelerinde verimliliği etkileyen en stratejik bölümler sizce öncelik sırasına göre hangileridir?
- a. Muhasebe
 - b. Önbüro
 - c. Personel
 - d. Kat hizmetleri
 - e. Yiyecek içecek
 - f. Teknik servis
12. İşgücü eğitiminin işletmenize sağladığı faydaların önem sırası nedir?
- a. Öğrenme suratinde gelişme
 - b. Performans kalitesinde yükselme
 - c. Üretim verimliliğinde artış
 - d. Kaza sayısında, kırılma, bozulmalarda azalma
 - e. İşgücü devrinde azalma
 - f. Devamsızlıkta azalma
 - g. İşgücünün işiyle özdeşleşmesi
 - h. Kendine güven
 - i. Hepsi
13. İşletmenizdeki personele uygulamayı uygun gördüğünüz eğitim tipleri hangileridir?
- a. İş başı eğitimi
 - b. Formel eğitim (Üniversite veya meslek liselerinde)
 - c. Belli kurslara gönderme
 - d. Süreli orta kademe yönetici kursları
 - e. Süreli alt kademe yönetici kursları
14. Rakiplerinize karşı eğitime de öncelik tanıyacağınız öğeleri önem sırasına göre belirtiniz.
- a. İletişim teknikleri
 - b. Davranış
 - c. Dil eğitimi
 - d. Mesleki becerilerinin geliştirilmesi
 - e. Entellektüel becerilerinin geliştirilmesi
 - f. Hepsi

15. Sendikaların işletmelere yaptığı katkılar önem derecesine göre hangileridir?

- a. İşletmelere daha yüksek ve istikrarlı kâr sağlamak
- b. Ürünün kalitesini yükselterek verim sağlamak
- c. İşletmelerde herkesin kararlara katılımını sağlamak
- d. İşletmelerde komiteler kurarak resmi olarak kararlara katılımı sağlamak
- e. Hepsi
- f. Hiç biri

16. Sendikaların işgücüne yaptığı katkılarının önem derecesini aşağıdaki kriterleri sıralayarak belirtiniz.

- a. İstihdam güvencesi
- b. Sürekli eğitim
- c. Ücret ve ücret dışı teşvik imkanları
- d. İş kararlarına katılımı
- e. Sağlıklı, sosyal ve güvenilir çalışma ortamı
- f. Hepsi
- g. Hiç biri

17. Otel işletmelerinde enformasyon teknolojileri önem sırasına göre sizce yaygın olarak hangi bölümlerde kullanılmalıdır?

- a. Bütün bölümlerde
- b. Destek hizmetleri üreten arka kademe büroda
- c. Kat hizmetlerinde, Teknik serviste
- d. Yiyecek-içecek servisinde
- e. Önbüroda

18. Sizce otel işletmenizin hangi bölümlerinde öncelikle bilgisayar kullanımına geçmek iletişimi serileştirecek ve verimliliği artıracaktır?

- a. Önbüro
- b. Personel
- c. Kat hizmetleri
- d. Mutfak
- e. Servis
- f. Barlar
- g. Restorant
- h. Teknik servis
- i. Muhasebe

19. Önbüroda bilgisayar kullanımının faydalarını önem derecesine göre belirtiniz.

- a. Müşteri hizmetlerinin doğru, hızlı ve anında görülmesini sağlar.
- b. Dokuluk oranı, ve işletme gelirleriyle ilgili doğru bilgiyi sağlar.
- c. Önbüro ve rezervasyonda kırtasiyeciliği ve dosyalama işini azaltır.
- d. Müşteri devir hızıyla birlikte önceki kayıtları tesbit eder.
- e. Yukarıdaki bütün işlemleri için.
- f. Yukarıdaki işlemlerin hiçbiri için önemli değildir.

BÖLÜM II

Not: Her faktörün sizce önem derecesini belirten sayıyı daire içine alınız.

1. Verimlilik ölçümünde işgücünün egemen olma boyutu aşağıdaki öğelere göre nasıl değerlendirilebilir?

a. Ekonomik faktörler arasında tek canlı varlığın işgücü olması ve değer yaratıcı olarak kabul edilmesi.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Üretim maliyetlerinde en büyük payı işgücünün oluşturması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Diğer üretim faktörlerine göre işgücünün daha kolay tanımlanması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Toplumun hayat standardını belirleyen en önemli göstergenin işgücü olduğunun bilinmesi

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

2. Verimliliğin yükselmesini sağlayan nitelikli işgücünün işinde kalabilmesi için aşağıdaki öğelerin rolü nedir?

a. Ücret, sigorta, işgüvenliği, emeklilik gibi hakların uygulanması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Nitelikli işgücünün örgüt tarafından tanınması ikramiye gibi özendirici ücret uygulanması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Grup çalışmasının öneminin fayda ve zararlarının anlatılması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Kâra katılımının genelde işgücünü güdülemesi.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

3. Performans standartlarının yönetim tarafından benimsenmesinin verimliliğe etkisi.

a. Personelin ve yöneticinin standartları kabul ederek fikir birliğine varması.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Standartların tüm kararların verilmesine klavuzluk etmesi.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. İşgücü standartları yetenek, bilgi, beceri tecrübeyle birlikte işgücünün ve çevre koşullarının özelliklerini yansıtmaması.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Standartlara ulaşılmanın ideallerle değil, işgücünün sağlayacağı gerçekçi performans değerleri olması.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

4. Görev planlaması (süreçinde) işgücünün verimli çalışmasını etkileyen aşağıdaki öğeleri nasıl değerlendirirsiniz?

a. Süreçin ergonomik koşulları dikkate alarak uygulaması.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Süreçlerin kontrol ve test edilerek değerlendirilmeleri ve alışkanlık haline getirilmeleri.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. İş performansında, kriterler ve standartların saptanması.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Periyodik olarak süreçlerin nasıl işlediği kontrol edilerek daha iyi yöntemlerin olup olmadığının araştırılması.

Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli gibi	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

5. Örgütün yüksek verimliliği sağlayabilmesi için aşağıdaki öğelerin etkisi sizce ne olmalıdır.

a. İşgücünün işin ne olduğunu bilmesi, gereği yetenek, bilgi becerisinin olması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. İşgücünün kendini işi ile özdeşleştirmesi, işiyle gurur duyması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. İşgücünün davranışlarının (hata ve niteliklerinin) izlendiğini bilmesi.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

6. Örgüte işgücü seçerken aşağıdaki öğelerin verimliliği sağlaması boyutunu değerlendiriniz.

a. Mulakatın yapılması

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Psikolojik testin uygulanması.

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

c. Yabancı dil bilgisinin olması.

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

d. İşle ilgili bir okulu bitirmesi.

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

7. İş ve işgücüyle yapılan planlarda aşağıdaki faktörlerin katkısını nasıl değerlendirirsiniz?

a. İş tanımı

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

b. İş basitleşmesi

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

c. İş standardizasyonu

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

d. İşgücü planlaması

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

8. İş planlarının sağlıklı hazırlanması için aşağıdaki faktörlerin önemini nasıl değerlendirirsiniz?

a. İşletmenin iktisadi durumu

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

b. İşgücündeki tecrübe ve yetenekler

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

c. İşletmedeki işgücü miktarı

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

d. İş planları yapılırken sendika yönetici kararları

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

e. İş planları yapılırken gelenek ve görenekler

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

9. İş akışının sağlanmasında aşağıdaki öğelerin rolü nedir?

a. Ulaşım ve haberleşme kanallarındaki tekrar edilemeyen hareketleri kısıtlamak.

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

b. İşgücünden tasarruf için teknoloji ve bilgisayar kullanmak

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

c. Birbirine benzeyen işleri birleştirmek

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

d. Hareket ve haberleşmeyi sağlayan sembolleri kullanmak

Hiç önemli değildir 1	Biraz önemlidir 2	Önemli gibidir 3	Önemlidir 4	Çok Önemlidir 5
-----------------------------	-------------------------	------------------------	----------------	-----------------------

10. Otel işletmelerinde hizmet alanlarının daha verimli kullanılması için aşağıdaki öğeleri nasıl değerlendirirsiniz?

a. Ufak çalışma masaları ve portatif ayırıcıların kullanımı

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Duvar boyunca kapalı raflar, çelik dolaplar yapılarak çalışma alanının genişletilmesi.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Özel büro alanlarını küçültmek veya bazı büroları birleştirmek.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Kullanılmayan eşya ve donatım materyalinin iş alanından kaldırılması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

11. Otel işletmelerinde materyel kullanımı ve verimlilik ilişkisini nasıl değerlendirirsiniz?

a. Materyalin ilk kullanım yerine yakınlığı

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Hareket ekonomisinin dikkate alınması

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Standart ve ekonomik ölçüler benimsenerek planın ekonomi olarak kullanımı

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Mataryel kullanımında depolamanın asgari düzeyde tutulması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

12. Hizmet üretiminde, işçi-işveren-sendika kontrol zincirinin sağlanması aşağıdaki öğelere ne boyutta etki eder?

a. Ücreti asgari ücret seviyesi üstünde tutmak.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Eşit işe eşit ücret ödenmesi.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Ücretlerin enflasyon oranına göre ayarlanması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Çeşitli Sosyal hakların verilmesi.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

e. Ücretlerin Toplu İş Sözleşmesine göre düzenlenmesi.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

13. Otel işletmelerinde önbüroda bilgisayar kullanımı ve verimlilikle olan ilişkisi aşağıdaki öğeleri ne boyutta etkiler?

a. Müşteri hizmetlerinin hızlı bir şekilde görülmesini sağlar.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. Doluluk oranını ve işletme gelirleriyle ilgili doğru bilginin sağlanması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Önbüro ve rezervasyonda kırtasiyeciliğin azaltılması.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Müşteri devir hızıyla birlikte önceki kayıtları tesbit eder.

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

14. Verimliliğin sağlanmasında aşağıdaki ögelerin eğitimi ne boyutta etkileyeceğini değerlendiriniz.

a. Formel sistematik eğitim programlarından faydalanılması

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

b. İşletmenin eğitim politikasının olması

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

c. Eğitimin örgütlenmesi

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

d. Eğitimi gerektiren alanların tesbiti

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

e. Eğitimin maliyeti

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

f. Eğitim planının hazırlanması

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

g. Eğitim programlarının hazırlanması

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

h. Planlanan eğitimin aksiyona geçirilmesi

Hiç önemli değildir	Biraz önemlidir	Önemli gibidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
1	2	3	4	5

j. Sizin önereceğiniz, öğretim ve eğitim programları için öğeler varmıdır?

1.
2.
3.

BÖLÜM III.

OTELİNİZİN SOSYO DEMOGRAFİK YAPISI

"Lütfen size uygun kutuyu işaretleyiniz"

1. İşletmedeki Konumunuz:

Otel Sahibi Otel Yöneticisi
Sahip/Yönetici... Bölüm Şefi
Erkek Kadın

2. Otelin büyüklüğü : Oda sayısı

1-50	51-100	101-150	151-200	201-250	251+
------	--------	---------	---------	---------	------

3. Tam zamanlı personel sayısı

4. Yarı zamanlı personel sayısı

5. Geçici personel sayısı

6. Oteliniz

- a) Aile Şirketi mi
- b) Bir Zincir Otel mi
- c) Profesyonel İşletme mi :
- d) Diğer

	Valid Percent	Valid Percent	Cum Percent
1	10.3	10.3	10.3
2	13.8	20.0	25.0
3	24.1	35.0	50.0
4	20.7	35.0	65.0
5	31.0	MISSING	

20 100.0

EK II

FREQUENCY ANALYSIS

A1A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	6	20.7	28.6	28.6
	2.0	4	13.8	19.0	47.6
	3.0	4	13.8	19.0	66.7
	4.0	2	6.9	9.5	76.2
	5.0	5	17.2	23.8	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A1B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	10.0	10.0
	2.0	7	24.1	35.0	45.0
	3.0	5	17.2	25.0	70.0
	4.0	6	20.7	30.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

A1C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	15.0	15.0
	2.0	4	13.8	20.0	35.0
	3.0	7	24.1	35.0	70.0
	4.0	6	20.7	30.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

A1D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	5.0	5.0
	2.0	3	10.3	15.0	20.0
	3.0	3	10.3	15.0	35.0
	4.0	3	10.3	15.0	50.0
	5.0	10	34.5	50.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

FREQUENCY ANALYSIS

A1E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	9	31.0	32.1	32.1
	3.0	2	6.9	7.1	39.3
	4.0	3	10.3	10.7	50.0
	5.0	14	48.3	50.0	100.0
	.0	1	3.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	28	Missing Cases	1		

A2A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	8.7	8.7
	2.0	2	6.9	8.7	17.4
	3.0	6	20.7	26.1	43.5
	4.0	5	17.2	21.7	65.2
	5.0	8	27.6	34.8	100.0
	.0	6	20.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	23	Missing Cases	6		

A2B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	24.1	35.0	35.0
	2.0	5	17.2	25.0	60.0
	3.0	2	6.9	10.0	70.0
	4.0	5	17.2	25.0	95.0
	5.0	1	3.4	5.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

A2C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	4.8	4.8
	2.0	4	13.8	19.0	23.8
	3.0	6	20.7	28.6	52.4
	4.0	5	17.2	23.8	76.2
	5.0	5	17.2	23.8	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

FREQUENCY ANALYSIS

A2D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	10.0	10.0
	2.0	4	13.8	20.0	30.0
	3.0	5	17.2	25.0	55.0
	4.0	7	24.1	35.0	90.0
	5.0	2	6.9	10.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

A2E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	24.1	29.2	29.2
	2.0	3	10.3	12.5	41.7
	3.0	1	3.4	4.2	45.8
	5.0	13	44.8	54.2	100.0
	.0	5	17.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	24	Missing Cases	5		

A3A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	14.3	14.3
	2.0	2	6.9	9.5	23.8
	3.0	2	6.9	9.5	33.3
	4.0	7	24.1	33.3	66.7
	5.0	7	24.1	33.3	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A3B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	24.1	46.7	46.7
	2.0	5	17.2	33.3	80.0
	3.0	1	3.4	6.7	86.7
	5.0	1	3.4	6.7	93.3
	6.0	1	3.4	6.7	100.0
	.0	14	48.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	15	Missing Cases	14		

FREQUENCY ANALYSIS

A3C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	15.8	15.8
	2.0	2	6.9	10.5	26.3
	3.0	5	17.2	26.3	52.6
	4.0	2	6.9	10.5	63.2
	5.0	7	24.1	36.8	100.0
	.0	10	34.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	19	Missing Cases	10		

A3D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	2	6.9	11.8	11.8
	3.0	9	31.0	52.9	64.7
	4.0	3	10.3	17.6	82.4
	5.0	3	10.3	17.6	100.0
	.0	12	41.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	17	Missing Cases	12		

A3E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	11.1	11.1
	2.0	7	24.1	38.9	50.0
	3.0	1	3.4	5.6	55.6
	4.0	6	20.7	33.3	88.9
	5.0	1	3.4	5.6	94.4
	6.0	1	3.4	5.6	100.0
	.0	11	37.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	18	Missing Cases	11		

A3F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	16.7	16.7
	3.0	1	3.4	5.6	22.2
	4.0	1	3.4	5.6	27.8
	5.0	12	41.4	66.7	94.4
	6.0	1	3.4	5.6	100.0
	.0	11	37.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	18	Missing Cases	11		

FREQUENCY ANALYSIS

A4A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	20.0	20.0
	2.0	2	6.9	10.0	30.0
	3.0	4	13.8	20.0	50.0
	4.0	2	6.9	10.0	60.0
	5.0	8	27.6	40.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

A4B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	4.8	4.8
	2.0	2	6.9	9.5	14.3
	3.0	6	20.7	28.6	42.9
	4.0	8	27.6	38.1	81.0
	5.0	4	13.8	19.0	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A4C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	9.1	9.1
	2.0	1	3.4	4.5	13.6
	3.0	5	17.2	22.7	36.4
	4.0	3	10.3	13.6	50.0
	5.0	11	37.9	50.0	100.0
	.0	7	24.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	22	Missing Cases	7		

A4D (the label)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	18.8	18.8
	2.0	10	34.5	62.5	81.3
	4.0	3	10.3	18.8	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

FREQUENCY ANALYSIS

A4E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	6	20.7	30.0	30.0
	2.0	1	3.4	5.0	35.0
	3.0	5	17.2	25.0	60.0
	4.0	2	6.9	10.0	70.0
	5.0	6	20.7	30.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

A5A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	5.6	5.6
	3.0	7	24.1	38.9	44.4
	4.0	3	10.3	16.7	61.1
	5.0	7	24.1	38.9	100.0
	.0	11	37.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	18	Missing Cases	11		

A5B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	5	17.2	35.7	35.7
	3.0	3	10.3	21.4	57.1
	4.0	4	13.8	28.6	85.7
	5.0	2	6.9	14.3	100.0
	.0	15	51.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	14	Missing Cases	15		

A5C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	3	10.3	20.0	20.0
	3.0	3	10.3	20.0	40.0
	4.0	7	24.1	46.7	86.7
	5.0	2	6.9	13.3	100.0
	.0	14	48.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	15	Missing Cases	14		

FREQUENCY ANALYSIS

A6A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	2	6.9	9.5	9.5
	3.0	2	6.9	9.5	19.0
	4.0	1	3.4	4.8	23.8
	5.0	16	55.2	76.2	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A6B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	33.3	33.3
	3.0	1	3.4	11.1	44.4
	5.0	5	17.2	55.6	100.0
	.0	20	69.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	9	Missing Cases	20		

A6C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	8.3	8.3
	2.0	1	3.4	8.3	16.7
	3.0	3	10.3	25.0	41.7
	4.0	6	20.7	50.0	91.7
	5.0	1	3.4	8.3	100.0
	.0	17	58.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	12	Missing Cases	17		

A6D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	100.0	100.0
	.0	28	96.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	1	Missing Cases	28		

FREQUENCY ANALYSIS

A6E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	100.0	100.0
	.0	28	96.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	1	Missing Cases	28		

A6F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	1	3.4	25.0	25.0
	5.0	3	10.3	75.0	100.0
	.0	25	86.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	4	Missing Cases	25		

A6G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	33.3	33.3
	4.0	1	3.4	16.7	50.0
	5.0	3	10.3	50.0	100.0
	.0	23	79.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	6	Missing Cases	23		

A7A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	6.3	6.3
	3.0	7	24.1	43.8	50.0
	4.0	5	17.2	31.3	81.3
	5.0	3	10.3	18.8	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

FREQUENCY ANALYSIS

A7B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	12.5	12.5
	2.0	6	20.7	37.5	50.0
	3.0	4	13.8	25.0	75.0
	4.0	2	6.9	12.5	87.5
	5.0	2	6.9	12.5	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

A7C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	3	10.3	14.3	14.3
	3.0	3	10.3	14.3	28.6
	4.0	3	10.3	14.3	42.9
	5.0	12	41.4	57.1	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A7D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	4	13.8	22.2	22.2
	3.0	1	3.4	5.6	27.8
	4.0	7	24.1	38.9	66.7
	5.0	6	20.7	33.3	100.0
	.0	11	37.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	18	Missing Cases	11		

A7E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	10	34.5	52.6	52.6
	2.0	1	3.4	5.3	57.9
	5.0	8	27.6	42.1	100.0
	.0	10	34.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	19	Missing Cases	10		

FREQUENCY ANALYSIS

A8A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	24.1	33.3	33.3
	2.0	4	13.8	19.0	52.4
	4.0	4	13.8	19.0	71.4
	5.0	5	17.2	23.8	95.2
	8.0	1	3.4	4.8	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A8B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	12.5	12.5
	3.0	1	3.4	12.5	25.0
	4.0	2	6.9	25.0	50.0
	5.0	2	6.9	25.0	75.0
	6.0	2	6.9	25.0	100.0
	.0	21	72.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	8	Missing Cases	21		

A8C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	15.8	15.8
	2.0	1	3.4	5.3	21.1
	3.0	4	13.8	21.1	42.1
	4.0	6	20.7	31.6	73.7
	5.0	4	13.8	21.1	94.7
	10.0	2	3.4	5.3	100.0
	.0	10	34.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	19	Missing Cases	10		

A8D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	10.0	10.0
	2.0	3	10.3	30.0	40.0
	4.0	5	17.2	50.0	90.0
	7.0	1	3.4	10.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

FREQUENCY ANALYSIS

A8E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	5.9	5.9
	2.0	3	10.3	17.6	23.5
	3.0	5	17.2	29.4	52.9
	4.0	2	6.9	11.8	64.7
	5.0	3	10.3	17.6	82.4
	6.0	2	6.9	11.8	94.1
	9.0	1	3.4	5.9	100.0
	.0	12	41.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	17	Missing Cases	12		

A8F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	8.3	8.3
	2.0	2	6.9	16.7	25.0
	3.0	1	3.4	8.3	33.3
	4.0	4	13.8	33.3	66.7
	7.0	3	10.3	25.0	91.7
	8.0	1	3.4	8.3	100.0
	.0	17	58.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	12	Missing Cases	17		

A8G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	6.3	6.3
	2.0	1	3.4	6.3	12.5
	3.0	2	6.9	12.5	25.0
	4.0	1	3.4	6.3	31.3
	5.0	7	24.1	43.8	75.0
	7.0	1	3.4	6.3	81.3
	8.0	3	10.3	18.8	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

FREQUENCY ANALYSIS

A8H

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	2	6.9	16.7	16.7
	4.0	3	10.3	25.0	41.7
	5.0	3	10.3	25.0	66.7
	6.0	1	3.4	8.3	75.0
	9.0	3	10.3	25.0	100.0
	.0	17	58.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	12	Missing Cases	17		

A8I

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	13.6	13.6
	2.0	1	3.4	4.5	18.2
	3.0	1	3.4	4.5	22.7
	4.0	1	3.4	4.5	27.3
	5.0	16	55.2	72.7	100.0
	.0	7	24.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	22	Missing Cases	7		

A9A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	5.9	5.9
	2.0	6	20.7	35.3	41.2
	3.0	1	3.4	5.9	47.1
	4.0	3	10.3	17.6	64.7
	5.0	5	17.2	29.4	94.1
	7.0	1	3.4	5.9	100.0
	.0	12	41.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	17	Missing Cases	12		

A9B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	3	10.3	30.0	30.0
	3.0	3	10.3	30.0	60.0
	4.0	2	6.9	20.0	80.0
	6.0	2	6.9	20.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

FREQUENCY ANALYSIS

A9C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	26.7	26.7
	2.0	1	3.4	6.7	33.3
	3.0	4	13.8	26.7	60.0
	4.0	1	3.4	6.7	66.7
	5.0	5	17.2	33.3	100.0
	.0	14	48.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	15	Missing Cases	14		

A9D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	7.1	7.1
	2.0	1	3.4	7.1	14.3
	3.0	2	6.9	14.3	28.6
	4.0	5	17.2	35.7	64.3
	5.0	3	10.3	21.4	85.7
	7.0	2	6.9	14.3	100.0
	.0	15	51.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	14	Missing Cases	15		

A9E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	3	10.3	17.6	17.6
	3.0	3	10.3	17.6	35.3
	4.0	5	17.2	29.4	64.7
	5.0	5	17.2	29.4	94.1
	6.0	1	3.4	5.9	100.0
	.0	12	41.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	17	Missing Cases	12		

A9F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	5	17.2	35.7	35.7
	3.0	4	13.8	28.6	64.3
	4.0	1	3.4	7.1	71.4
	5.0	4	13.8	28.6	100.0
	.0	15	51.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	14	Missing Cases	15		

FREQUENCY ANALYSIS

A10A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	5.9	5.9
	2.0	4	13.8	23.5	29.4
	3.0	2	6.9	11.8	41.2
	4.0	2	6.9	11.8	52.9
	5.0	8	27.6	47.1	100.0
	.0	12	41.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	17	Missing Cases	12		

A10B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	7.1	7.1
	3.0	3	10.3	21.4	28.6
	4.0	4	13.8	28.6	57.1
	5.0	6	20.7	42.9	100.0
	.0	15	51.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	14	Missing Cases	15		

FREQUENCY ANALYSIS

A10C

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	4	13.8	30.8	30.8
3.0	1	3.4	7.7	38.5
4.0	5	17.2	38.5	76.9
5.0	3	10.3	23.1	100.0
.0	16	55.2	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

13

Missing Cases

16

A10D

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	3	10.3	23.1	23.1
3.0	3	10.3	23.1	46.2
4.0	3	10.3	23.1	69.2
5.0	1	3.4	7.7	76.9
6.0	3	10.3	23.1	100.0
.0	16	55.2	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

13

Missing Cases

16

FREQUENCY ANALYSIS

A10E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	24.1	53.8	53.8
	3.0	4	13.8	30.8	84.6
	4.0	1	3.4	7.7	92.3
	5.0	1	3.4	7.7	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A10F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	20.0	20.0
	3.0	1	3.4	6.7	26.7
	5.0	11	37.9	73.3	100.0
	.0	14	48.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	15	Missing Cases	14		

A11A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	21.1	21.1
	2.0	2	6.9	10.5	31.6
	3.0	3	10.3	15.8	47.4
	4.0	2	6.9	10.5	57.9
	5.0	6	20.7	31.6	89.5
	6.0	2	6.9	10.5	100.0
	.0	10	34.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	19	Missing Cases	10		

A11B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	11.5	11.5
	2.0	3	10.3	11.5	23.1
	3.0	1	3.4	3.8	26.9
	4.0	6	20.7	23.1	50.0
	5.0	13	44.8	50.0	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

FREQUENCY ANALYSIS

A11C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	14.3	14.3
	2.0	3	10.3	14.3	28.6
	3.0	3	10.3	14.3	42.9
	4.0	6	20.7	28.6	71.4
	5.0	5	17.2	23.8	95.2
	6.0	1	3.4	4.8	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

A11D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	17.4	17.4
	2.0	4	13.8	17.4	34.8
	3.0	8	27.6	34.8	69.6
	4.0	4	13.8	17.4	87.0
	5.0	3	10.3	13.0	100.0
	.0	6	20.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	23	Missing Cases	6		

A11E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	4.3	4.3
	2.0	6	20.7	26.1	30.4
	3.0	7	24.1	30.4	60.9
	4.0	8	27.6	34.8	95.7
	6.0	1	3.4	4.3	100.0
	.0	6	20.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	23	Missing Cases	6		

A11F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	22.2	22.2
	2.0	3	10.3	16.7	38.9
	3.0	3	10.3	16.7	55.6
	4.0	1	3.4	5.6	61.1
	5.0	4	13.8	22.2	83.3
	6.0	3	10.3	16.7	100.0
	.0	11	37.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	18	Missing Cases	11		

FREQUENCY ANALYSIS

A12A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	18.2	18.2
	2.0	5	17.2	45.5	63.6
	3.0	1	3.4	9.1	72.7
	4.0	2	6.9	18.2	90.9
	7.0	1	3.4	9.1	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	11	Missing Cases	18		

A12B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	6	20.7	37.5	37.5
	4.0	3	10.3	18.8	56.3
	5.0	6	20.7	37.5	93.8
	8.0	1	3.4	6.3	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

A12C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	6.7	6.7
	2.0	2	6.9	13.3	20.0
	3.0	2	6.9	13.3	33.3
	4.0	5	17.2	33.3	66.7
	5.0	4	13.8	26.7	93.3
	9.0	1	3.4	6.7	100.0
	.0	14	48.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	15	Missing Cases	14		

A12D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	2	6.9	25.0	25.0
	4.0	3	10.3	37.5	62.5
	6.0	1	3.4	12.5	75.0
	8.0	2	6.9	25.0	100.0
	.0	21	72.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	8	Missing Cases	21		

FREQUENCY ANALYSIS

A12E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	14.3	14.3
	2.0	2	6.9	28.6	42.9
	3.0	1	3.4	14.3	57.1
	4.0	1	3.4	14.3	71.4
	7.0	2	6.9	28.6	100.0
	.0	22	75.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	7	Missing Cases	22		

A12F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	16.7	16.7
	3.0	2	6.9	33.3	50.0
	4.0	1	3.4	16.7	66.7
	9.0	2	6.9	33.3	100.0
	.0	23	79.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	6	Missing Cases	23		

A12G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	15.4	15.4
	2.0	3	10.3	23.1	38.5
	3.0	3	10.3	23.1	61.5
	4.0	1	3.4	7.7	69.2
	5.0	2	6.9	15.4	84.6
	6.0	2	6.9	15.4	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A12H

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	25.0	25.0
	3.0	1	3.4	12.5	37.5
	4.0	2	6.9	25.0	62.5
	5.0	3	10.3	37.5	100.0
	.0	21	72.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	8	Missing Cases	21		

A12I

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	4	13.8	17.4	17.4
3.0	1	3.4	4.3	21.7
5.0	17	58.6	73.9	95.7
12.0	1	3.4	4.3	100.0
.0	6	20.7	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 23

Missing Cases 6

A13A

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	4	13.8	16.0	16.0
4.0	2	6.9	8.0	24.0
5.0	19	65.5	76.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 25

Missing Cases 4

A13B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	5	17.2	35.7	35.7
2.0	4	13.8	28.6	64.3
3.0	1	3.4	7.1	71.4
4.0	1	3.4	7.1	78.6
5.0	3	10.3	21.4	100.0
.0	15	51.7	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 14

Missing Cases 15

A13C

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	2	6.9	11.8	11.8
2.0	2	6.9	11.8	23.5
3.0	4	13.8	23.5	47.1
4.0	4	13.8	23.5	70.6
5.0	5	17.2	29.4	100.0
.0	12	41.4	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 17

Missing Cases 12

FREQUENCY ANALYSIS

A13D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	5	17.2	31.3	31.3
	3.0	5	17.2	31.3	62.5
	4.0	4	13.8	25.0	87.5
	5.0	2	6.9	12.5	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

A13E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	18.8	18.8
	2.0	4	13.8	25.0	43.8
	3.0	5	17.2	31.3	75.0
	4.0	4	13.8	25.0	100.0
	.0	13	44.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	16	Missing Cases	13		

FREQUENCY ANALYSIS

A14A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	5.3	5.3
	2.0	6	20.7	31.6	36.8
	3.0	3	10.3	15.8	52.6
	4.0	3	10.3	15.8	68.4
	5.0	6	20.7	31.6	100.0
	.0	10	34.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	19	Missing Cases	10		

A14B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	5.6	5.6
	2.0	3	10.3	16.7	22.2
	3.0	6	20.7	33.3	55.6
	4.0	7	24.1	38.9	94.4
	5.0	1	3.4	5.6	100.0
	.0	11	37.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	18	Missing Cases	11		

A14C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	6	20.7	31.6	31.6
	2.0	2	6.9	10.5	42.1
	3.0	3	10.3	15.8	57.9
	4.0	6	20.7	31.6	89.5
	5.0	2	6.9	10.5	100.0
	.0	10	34.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	19	Missing Cases	10		

A14D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	5	17.2	25.0	25.0
	3.0	4	13.8	20.0	45.0
	4.0	4	13.8	20.0	65.0
	5.0	6	20.7	30.0	95.0
	6.0	1	3.4	5.0	100.0
	.0	9	31.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	9		

FREQUENCY ANALYSIS

A14E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	30.8	30.8
	2.0	2	6.9	15.4	46.2
	3.0	3	10.3	23.1	69.2
	4.0	1	3.4	7.7	76.9
	5.0	1	3.4	7.7	84.6
	6.0	2	6.9	15.4	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A14F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	18.2	18.2
	5.0	18	62.1	81.8	100.0
	.0	7	24.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	22	Missing Cases	7		

A15A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	3	10.3	75.0	75.0
	3.0	1	3.4	25.0	100.0
	.0	25	86.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	4	Missing Cases	25		

A15B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	50.0	50.0
	3.0	2	6.9	50.0	100.0
	.0	25	86.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	4	Missing Cases	25		

A15C

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	4	13.8	66.7	66.7
	5.0	2	6.9	33.3	100.0
	.0	23	79.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	

Valid Cases 6 Missing Cases 23

A15D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	9.1	9.1
	2.0	1	3.4	9.1	18.2
	3.0	2	6.9	18.2	36.4
	4.0	2	6.9	18.2	54.5
	5.0	5	17.2	45.5	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	

Valid Cases 11 Missing Cases 18

A15E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	10.0	10.0
	2.0	1	3.4	10.0	20.0
	3.0	1	3.4	10.0	30.0
	5.0	7	24.1	70.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	

Valid Cases 10 Missing Cases 19

A15F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	9.1	9.1
	5.0	10	34.5	90.9	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	

Valid Cases 11 Missing Cases 18

A16A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	20.0	20.0
	2.0	1	3.4	10.0	30.0
	3.0	1	3.4	10.0	40.0
	4.0	6	20.7	60.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

A16B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	75.0	75.0
	3.0	1	3.4	25.0	100.0
	.0	25	86.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	4	Missing Cases	25		

A16C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	7.7	7.7
	2.0	2	6.9	15.4	23.1
	3.0	3	10.3	23.1	46.2
	4.0	1	3.4	7.7	53.8
	5.0	6	20.7	46.2	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A16D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	4	13.8	44.4	44.4
	3.0	2	6.9	22.2	66.7
	4.0	3	10.3	33.3	100.0
	.0	20	69.0	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	9	Missing Cases	20		

FREQUENCY ANALYSIS

A16E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	2	6.9	15.4	15.4
	3.0	3	10.3	23.1	38.5
	4.0	1	3.4	7.7	46.2
	5.0	7	24.1	53.8	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A16F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	9.1	9.1
	3.0	1	3.4	9.1	18.2
	4.0	1	3.4	9.1	27.3
	5.0	8	27.6	72.7	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	11	Missing Cases	18		

A16G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	5.0	4	13.8	100.0	100.0
	.0	25	86.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	4	Missing Cases	25		

A17A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	12.5	12.5
	2.0	2	6.9	8.3	20.8
	4.0	1	3.4	4.2	25.0
	5.0	18	62.1	75.0	100.0
	.0	5	17.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	24	Missing Cases	5		

FREQUENCY ANALYSIS

A17B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	18.2	18.2
	2.0	2	6.9	18.2	36.4
	3.0	2	6.9	18.2	54.5
	4.0	1	3.4	9.1	63.6
	5.0	4	13.8	36.4	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	11	Missing Cases	18		

A17C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	20.0	20.0
	2.0	1	3.4	10.0	30.0
	3.0	5	17.2	50.0	80.0
	4.0	1	3.4	10.0	90.0
	5.0	1	3.4	10.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

A17D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	2	6.9	20.0	20.0
	3.0	2	6.9	20.0	40.0
	4.0	5	17.2	50.0	90.0
	5.0	1	3.4	10.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

A17E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	18.2	18.2
	2.0	1	3.4	9.1	27.3
	3.0	1	3.4	9.1	36.4
	4.0	2	6.9	18.2	54.5
	5.0	5	17.2	45.5	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	11	Missing Cases	18		

FREQUENCY ANALYSIS

A18A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	5	17.2	19.2	19.2
	2.0	1	3.4	3.8	23.1
	4.0	3	10.3	11.5	34.6
	5.0	15	51.7	57.7	92.3
	8.0	1	3.4	3.8	96.2
	9.0	1	3.4	3.8	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

A18B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	16.7	16.7
	2.0	3	10.3	25.0	41.7
	4.0	1	3.4	8.3	50.0
	5.0	3	10.3	25.0	75.0
	6.0	1	3.4	8.3	83.3
	7.0	1	3.4	8.3	91.7
	8.0	1	3.4	8.3	100.0
	.0	17	58.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	12	Missing Cases	17		

A18C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	3	10.3	30.0	30.0
	4.0	2	6.9	20.0	50.0
	6.0	1	3.4	10.0	60.0
	7.0	3	10.3	30.0	90.0
	8.0	1	3.4	10.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

A18D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	30.0	30.0
	2.0	1	3.4	10.0	40.0
	3.0	3	10.3	30.0	70.0
	4.0	1	3.4	10.0	80.0
	5.0	2	6.9	20.0	100.0
	.0	19	65.5	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	10	Missing Cases	19		

FREQUENCY ANALYSIS

A18E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	16.7	16.7
	2.0	1	3.4	8.3	25.0
	3.0	1	3.4	8.3	33.3
	4.0	4	13.8	33.3	66.7
	5.0	2	6.9	16.7	83.3
	6.0	1	3.4	8.3	91.7
	7.0	1	3.4	8.3	100.0
	.0	17	58.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	12	Missing Cases	17		

A18F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	7.1	7.1
	2.0	3	10.3	21.4	28.6
	3.0	5	17.2	35.7	64.3
	4.0	2	6.9	14.3	78.6
	6.0	2	6.9	14.3	92.9
	7.0	1	3.4	7.1	100.0
	.0	15	51.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	14	Missing Cases	15		

A18G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	4	13.8	30.8	30.8
	3.0	5	17.2	38.5	69.2
	4.0	2	6.9	15.4	84.6
	5.0	1	3.4	7.7	92.3
	7.0	1	3.4	7.7	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A18H

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	36.4	36.4
	3.0	2	6.9	18.2	54.5
	4.0	1	3.4	9.1	63.6
	5.0	1	3.4	9.1	72.7
	8.0	2	6.9	18.2	90.9
	9.0	1	3.4	9.1	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	11	Missing Cases	18		

A181

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	3	10.3	12.5	12.5
4.0	5	17.2	20.8	33.3
5.0	11	37.9	45.8	79.2
6.0	2	6.9	8.3	87.5
8.0	1	3.4	4.2	91.7
9.0	2	6.9	8.3	100.0
.0	5	17.2	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

24

Missing Cases

5

FREQUENCY ANALYSIS

A19A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	21.4	21.4
	4.0	6	20.7	42.9	64.3
	5.0	4	13.8	28.6	92.9
	6.0	1	3.4	7.1	100.0
	.0	15	51.7	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	14	Missing Cases	15		

A19B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	6	20.7	46.2	46.2
	3.0	4	13.8	30.8	76.9
	4.0	1	3.4	7.7	84.6
	5.0	2	6.9	15.4	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A19C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	23.1	23.1
	2.0	1	3.4	7.7	30.8
	3.0	6	20.7	46.2	76.9
	4.0	2	6.9	15.4	92.3
	5.0	1	3.4	7.7	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

A19D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	15.4	15.4
	2.0	4	13.8	30.8	46.2
	3.0	1	3.4	7.7	53.8
	4.0	4	13.8	30.8	84.6
	5.0	2	6.9	15.4	100.0
	.0	16	55.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	13	Missing Cases	16		

FREQUENCY ANALYSIS

A19E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	7.7	7.7
	5.0	24	82.8	92.3	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

A19F

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	50.0	50.0
	5.0	1	3.4	50.0	100.0
	.0	27	93.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	2	Missing Cases	27		

B1A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	7.4	7.4
	2.0	2	6.9	7.4	14.8
	4.0	14	48.3	51.9	66.7
	5.0	9	31.0	33.3	100.0
	.0	2	6.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	27	Missing Cases	2		

B1B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	3.7	3.7
	3.0	2	6.9	7.4	11.1
	4.0	17	58.6	63.0	74.1
	5.0	7	24.1	25.9	100.0
	.0	2	6.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	27	Missing Cases	2		

FREQUENCY ANALYSIS

B1C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	2	6.9	7.4	7.4
	2.0	1	3.4	3.7	11.1
	3.0	3	10.3	11.1	22.2
	4.0	19	65.5	70.4	92.6
	5.0	2	6.9	7.4	100.0
	.0	2	6.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	27	Missing Cases	2		

B1D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	3.7	3.7
	2.0	1	3.4	3.7	7.4
	3.0	1	3.4	3.7	11.1
	4.0	16	55.2	59.3	70.4
	5.0	8	27.6	29.6	100.0
	.0	2	6.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	27	Missing Cases	2		

B2A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	7	24.1	25.0	25.0
	5.0	21	72.4	75.0	100.0
	.0	1	3.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	28	Missing Cases	1		

B2B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	1	3.4	3.6	3.6
	4.0	8	27.6	28.6	32.1
	5.0	19	65.5	67.9	100.0
	.0	1	3.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	28	Missing Cases	1		

FREQUENCY ANALYSIS

B2C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	1	3.4	3.6	3.6
	4.0	15	51.7	53.6	57.1
	5.0	12	41.4	42.9	100.0
	.0	1	3.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	28	Missing Cases	1		

B2D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	3.8	3.8
	2.0	1	3.4	3.8	7.7
	3.0	1	3.4	3.8	11.5
	4.0	14	48.3	53.8	65.4
	5.0	9	31.0	34.6	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B3A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	17	58.6	63.0	63.0
	5.0	10	34.5	37.0	100.0
	.0	2	6.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	27	Missing Cases	2		

B3B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	6	20.7	24.0	24.0
	4.0	14	48.3	56.0	80.0
	5.0	5	17.2	20.0	100.0
	.0	4	13.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4		

B3C

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	1	3.4	4.0	4.0
4.0	21	72.4	84.0	88.0
5.0	3	10.3	12.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 25

Missing Cases 4

B3D

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	1	3.4	3.7	3.7
3.0	1	3.4	3.7	7.4
4.0	14	48.3	51.9	59.3
5.0	11	37.9	40.7	100.0
.0	2	6.9	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 27

Missing Cases 2

B4A

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	1	3.4	3.7	3.7
3.0	1	3.4	3.7	7.4
4.0	21	72.4	77.8	85.2
5.0	4	13.8	14.8	100.0
.0	2	6.9	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 27

Missing Cases 2

B4B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	1	3.4	4.0	4.0
3.0	3	10.3	12.0	16.0
4.0	18	62.1	72.0	88.0
5.0	3	10.3	12.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 25

Missing Cases 4

FREQUENCY ANALYSIS

B4C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	1	3.4	3.7	3.7
	4.0	17	58.6	63.0	66.7
	5.0	9	31.0	33.3	100.0
	.0	2	6.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	27	Missing Cases	2		

B4D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	3.8	3.8
	3.0	3	10.3	11.5	15.4
	4.0	16	55.2	61.5	76.9
	5.0	6	20.7	23.1	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B5A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	7	24.1	26.9	26.9
	5.0	19	65.5	73.1	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B5B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	3.8	3.8
	4.0	7	24.1	26.9	30.8
	5.0	18	62.1	69.2	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	4.0	4.0
	3.0	3	10.3	12.0	16.0
	4.0	13	44.8	52.0	68.0
	5.0	8	27.6	32.0	100.0
	.0	4	13.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4		

B6A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	4	13.8	15.4	15.4
	4.0	9	31.0	34.6	50.0
	5.0	13	44.8	50.0	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B6B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	3.8	3.8
	2.0	4	13.8	15.4	19.2
	3.0	4	13.8	15.4	34.6
	4.0	14	48.3	53.8	88.5
	5.0	3	10.3	11.5	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B6C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	4	13.8	15.4	15.4
	4.0	8	27.6	30.8	46.2
	5.0	14	48.3	53.8	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

FREQUENCY ANALYSIS

B6D

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	2	6.9	7.7	7.7
4.0	15	51.7	57.7	65.4
5.0	9	31.0	34.6	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B7A

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	3	10.3	12.5	12.5
4.0	13	44.8	54.2	66.7
5.0	8	27.6	33.3	100.0
.0	5	17.2	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 24

Missing Cases 5

B7B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	1	3.4	4.3	4.3
2.0	2	6.9	8.7	13.0
3.0	9	31.0	39.1	52.2
4.0	9	31.0	39.1	91.3
5.0	2	6.9	8.7	100.0
.0	6	20.7	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 23

Missing Cases 6

B7C

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	4	13.8	17.4	17.4
4.0	12	41.4	52.2	69.6
5.0	7	24.1	30.4	100.0
.0	6	20.7	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 23

Missing Cases 6

FREQUENCY ANALYSIS

570

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	1	3.4	3.8	3.8
	4.0	16	55.2	61.5	65.4
	5.0	9	31.0	34.6	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26				
Missing Cases	3				

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	1	3.4	3.8	3.8
3.0	1	3.4	3.8	7.7
4.0	11	37.9	42.3	50.0
5.0	13	44.8	50.0	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B8B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	1	3.4	3.8	3.8
4.0	10	34.5	38.5	42.3
5.0	15	51.7	57.7	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B8C

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	1	3.4	3.8	3.8
2.0	1	3.4	3.8	7.7
3.0	2	6.9	7.7	15.4
4.0	16	55.2	61.5	76.9
5.0	6	20.7	23.1	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B8D

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	3	10.3	11.5	11.5
2.0	9	31.0	34.6	46.2
3.0	5	17.2	19.2	65.4
4.0	7	24.1	26.9	92.3
5.0	2	6.9	7.7	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

FREQUENCY ANALYSIS

B8E

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	5	17.2	19.2	19.2
	2.0	9	31.0	34.6	53.8
	3.0	9	31.0	34.6	88.5
	4.0	3	10.3	11.5	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B9A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	1	3.4	4.8	4.8
	3.0	10	34.5	47.6	52.4
	4.0	8	27.6	38.1	90.5
	5.0	2	6.9	9.5	100.0
	.0	8	27.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	21	Missing Cases	8		

B9B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	15	51.7	57.7	57.7
	5.0	11	37.9	42.3	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B9C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	7	24.1	26.9	26.9
	4.0	16	55.2	61.5	88.5
	5.0	3	10.3	11.5	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

FREQUENCY ANALYSIS

B9D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2.0	3	10.3	11.5	11.5
	3.0	5	17.2	19.2	30.8
	4.0	15	51.7	57.7	88.5
	5.0	3	10.3	11.5	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B10A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	4	13.8	16.0	16.0
	2.0	2	6.9	8.0	24.0
	3.0	6	20.7	24.0	48.0
	4.0	13	44.8	52.0	100.0
	.0	4	13.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4		

B10B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	11.5	11.5
	2.0	3	10.3	11.5	23.1
	3.0	7	24.1	26.9	50.0
	4.0	13	44.8	50.0	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B10C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	3.8	3.8
	2.0	3	10.3	11.5	15.4
	3.0	11	37.9	42.3	57.7
	4.0	11	37.9	42.3	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B10D

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	7	24.1	26.9	26.9
3.0	1	3.4	3.8	30.8
4.0	13	44.8	50.0	80.8
5.0	5	17.2	19.2	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

26

Missing Cases 3

B11A

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
4.0	21	72.4	80.8	80.8
5.0	5	17.2	19.2	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

26

Missing Cases 3

B11B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	1	3.4	4.0	4.0
4.0	24	82.8	96.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

25

Missing Cases 4

B11C

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
4.0	16	55.2	66.7	66.7
5.0	8	27.6	33.3	100.0
.0	5	17.2	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases

24

Missing Cases 5

B11D

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	1	3.4	4.8	4.8
2.0	1	3.4	4.8	9.5
3.0	2	6.9	9.5	19.0
4.0	16	55.2	76.2	95.2
5.0	1	3.4	4.8	100.0
.0	8	27.6	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 21

Missing Cases 8

B12A

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	1	3.4	3.8	3.8
2.0	2	6.9	7.7	11.5
3.0	1	3.4	3.8	15.4
4.0	20	69.0	76.9	92.3
5.0	2	6.9	7.7	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B12B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	3	10.3	11.5	11.5
2.0	1	3.4	3.8	15.4
3.0	3	10.3	11.5	26.9
4.0	13	44.8	50.0	76.9
5.0	6	20.7	23.1	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B12C

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	1	3.4	3.8	3.8
3.0	3	10.3	11.5	15.4
4.0	11	37.9	42.3	57.7
5.0	11	37.9	42.3	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B12D

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	1	3.4	3.8	3.8
3.0	2	6.9	7.7	11.5
4.0	15	51.7	57.7	69.2
5.0	8	27.6	30.8	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B12E

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1.0	3	10.3	12.5	12.5
2.0	2	6.9	8.3	20.8
3.0	2	6.9	8.3	29.2
4.0	13	44.8	54.2	83.3
5.0	4	13.8	16.7	100.0
.0	5	17.2	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 24

Missing Cases 5

B13A

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
4.0	8	27.6	30.8	30.8
5.0	18	62.1	69.2	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 26

Missing Cases 3

B13B

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	1	3.4	3.8	3.8
4.0	10	34.5	38.5	42.3
5.0	15	51.7	57.7	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	100.0

Valid Cases 26

Missing Cases 3

FREQUENCY ANALYSIS

B13C

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	12	41.4	46.2	46.2
	5.0	14	48.3	53.8	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

B13D

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	1	3.4	4.2	4.2
	4.0	11	37.9	45.8	50.0
	5.0	12	41.4	50.0	100.0
	.0	5	17.2	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	24	Missing Cases	5		

B14A

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	4.0	4.0
	3.0	7	24.1	28.0	32.0
	4.0	13	44.8	52.0	84.0
	5.0	4	13.8	16.0	100.0
	.0	4	13.8	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4		

B14B

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	2	6.9	7.7	7.7
	4.0	20	69.0	76.9	84.6
	5.0	4	13.8	15.4	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	3	10.3	12.0	12.0
4.0	20	69.0	80.0	92.0
5.0	2	6.9	8.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4	

B14D

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	4	13.8	16.0	16.0
4.0	15	51.7	60.0	76.0
5.0	6	20.7	24.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4	

B14E

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
2.0	1	3.4	4.0	4.0
3.0	3	10.3	12.0	16.0
4.0	15	51.7	60.0	76.0
5.0	6	20.7	24.0	100.0
.0	4	13.8	MISSING	
TOTAL		29	100.0	
Valid Cases	25	Missing Cases	4	

B14F

Value Label

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
3.0	3	10.3	11.5	11.5
4.0	18	62.1	69.2	80.8
5.0	5	17.2	19.2	100.0
.0	3	10.3	MISSING	
TOTAL		29	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3	

FREQUENCY ANALYSIS

814G

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3.0	3	10.3	11.5	11.5
	4.0	18	62.1	69.2	80.8
	5.0	5	17.2	19.2	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

814H

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4.0	16	55.2	61.5	61.5
	5.0	10	34.5	38.5	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

814I

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	5.0	1	3.4	100.0	100.0
	.0	28	96.6	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	1	Missing Cases	28		

FREQUENCY ANALYSIS

C1A ~~False~~

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	1	3.4	3.4	3.4
	2.0	19	65.5	65.5	69.0
	4.0	9	31.0	31.0	100.0
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	29	Missing Cases	0		

C1B ~~False~~

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	21	72.4	75.0	75.0
	2.0	7	24.1	25.0	100.0
	.0	1	3.4	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	28	Missing Cases	1		

C2

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	10.3	10.3
	2.0	10	34.5	34.5	44.8
	3.0	4	13.8	13.8	58.6
	4.0	3	10.3	10.3	69.0
	5.0	2	6.9	6.9	75.9
	6.0	7	24.1	24.1	100.0
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	29	Missing Cases	0		

C3

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	9	31.0	34.6	34.6
	2.0	8	27.6	30.8	65.4
	3.0	2	6.9	7.7	73.1
	4.0	3	10.3	11.5	84.6
	5.0	2	6.9	7.7	92.3
	7.0	1	3.4	3.8	96.2
	9.0	1	3.4	3.8	100.0
	.0	3	10.3	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	26	Missing Cases	3		

FREQUENCY ANALYSIS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	3	10.3	42.9	42.9
	2.0	1	3.4	14.3	57.1
	4.0	2	6.9	28.6	85.7
	8.0	1	3.4	14.3	100.0
	.0	22	75.9	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	7	Missing Cases	22		

C5

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	7	24.1	63.6	63.6
	2.0	3	10.3	27.3	90.9
	3.0	1	3.4	9.1	100.0
	.0	18	62.1	MISSING	
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	11	Missing Cases	18		

C6

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1.0	15	51.7	51.7	51.7
	2.0	3	10.3	10.3	62.1
	3.0	2	6.9	6.9	69.0
	4.0	5	17.2	17.2	86.2
	5.0	3	10.3	10.3	96.6
	6.0	1	3.4	3.4	100.0
	TOTAL	29	100.0	100.0	
Valid Cases	29	Missing Cases	0		

EK 3.1- III Bölüm veya A'nın Değerlendirilmesi

	En Yüksek (Çok önemlidir)		2. En Yüksek (önemlidir)		3. En Yüksek (önemli gibidir)		En Düşük (Biraz önemlidir)	
1	e	48,3	d	34,5	c	24,1	b	6,9
2	e	44,8	a	27,6	b,d	24,1	c	3,4
3	f	41,4	d	31,0	a,b,c	24,1	e	3,4
4	c	37,9	d	34,5	a,b	27,6	e	3,4
5	a	24,1	c	24,1			b	6,9
6	a	55,2	c	20,7	b	17,2	d,e,f	3,4
7	c	41,4	e	34,5	d	24,1	a	3,4
8	ı	55,2	a,g	24,1	c	20,7	b,d,e,f,h	3,4
9	a	20,7	c,d	17,2	f	13,8	e	3,4
10	f	37,9	a	27,6	e	24,1	b,c,d	3,4
11	b	44,8	d,e	27,6	a,c	20,7	f	3,4
12	ı	58,6	b	20,7	a,c	17,2	e,f,g,h	3,4
13	a	65,5	c,e	17,2	d	13,8	b	3,4
14	f	62,1	b	24,1	a,c,d	20,7	e	3,4
15	f	34,5	e	24,1	d	17,2	a	3,4
16	f	27,6	e	24,1	a,c	20,7	b	3,4
17	a	62,1	c,d	17,2	b	13,8	e	3,4
18	a	51,7	ı	37,9	f,g	17,2	b,c,d,e	3,4
19	e	82,8	a,b,c	20,7	d	13,8	f	3,4

EK 3.2-II. Bölüm veya B'nin Değerlendirilmesi İçin Frekans Tablosu

	En Yüksek (Çok önemlidir)		2. En Yüksek (önemlidir)		3. En Yüksek (önemli gibidir)		En Düşük (Biraz önemlidir)	
1	c	65,5	b	58,6	d	55,2	d	3,4
2	a	72,4	b	65,5	c	51,7	d	3,4
3	c	72,4	a	58,6	b	48,3	d	3,4
4	a	72,4	b	62,1	c	58,6	d	3,4
5	a	65,5	b	62,1			c	6,9
6	d	51,7	c	48,3	a	44,8	b	3,4
7	d	55,2	a	44,8	c	41,4	b	3,4
8	c	55,2	d	51,7	b	37,9	a	3,4
9	c	55,2	d	51,7	b	37,9	a	3,4
10	a	44,8	c	37,9	b	24,1	d	3,4
11	b	82,8	a	72,4	c	55,2	d	3,4
12	a	69,0	d	51,7	e.b	44,8	c	3,4
13	a	62,1	b	51,7	c	48,3	d	3,4
14	b,c	69,0	f,g	62,1	h	55,2	a,e	3,4

EK 3.3-III. Bölüm veya C'nin Değerlendirilmesi İçin Frekans Tablosu

	En Yüksek (Çok önemlidir)		2. En Yüksek (önemlidir)		3. En Yüksek (önemli gibidir)		En Düşük (Biraz önemlidir)	
1A	c,a,2	65,5	-	-	-	-	c,a1	3,4
1B	c,b	72,4	-	-	-	-	-	-
2	34	-	-	-	-	-	-	-
2	b-34,5	51-100	f-24,1	251+	c-13,8	101-150	e-6,9	201-250
3	Tam zamanlı	31,0	personel					
4	personel	10,3	personel					
5	geçici zamanlı	24,1	personel					
6	a	51,7						
	b	17,2						
		Diğer	Şirket					
	c	10,3						
		Zincir	Şirket					
	d	6,9						
		profesyonel	Şirket					