

## Otel işletmelerindeki tekno-yoğun işgücü faaliyetlerinin verimlilikteki önemi

DR. GÜHER YAKAR

### I. GİRİŞ

Otel işletmeleri anonim bir kitlenin konaklama, yeme-içme ve animasyon gibi gereksinimlerini karşılanması amacıyla yapılır. Bu amaca yönelik olarak gerekli mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan faktörlerin sürekli ve bilinçli bir düzeyde organizasyonunun yapılabilmesi için birtakım tekno-yoğun faaliyetlere ihtiyaç duyar. Bu tekno-yoğun faaliyetler, açık bir sistemde bir süreç içinde kullanıldığında işletmelerin amacı olan karı artırma ve dolayısıyla da verimlilik hedeflerine ulaşmasını sağlar. Ancak bu tekno-yoğun işgücü etkinliklerinin doğru yerde ve zamanda kullanılması şartıyla verimlilik hedefine ulaşabilecektir.

### II. OTEL İŞLETMELERİNDE TEKNO-YOĞUN FAALİYETLERİN KULLANILABİLECEĞİ ALANLAR

#### 1. İşgücünü ilgilendiren tekno-yoğun faaliyetler

İşgücünün işinde verimli olabilmesi için; (a) işiyle özdeşleşmesini sağlayıcı bir dizi faaliyetler, (b) işgücünün işi ile ilgili devamlı eğitilmesi, gerekli bilgi ve donanımdan haberdar edilmesi gibi faaliyetler, (c) işletmenin hangi tür yönetimle yönetildiği hakkında işgücünün bilgilendirilmesi, (d) işgücünün yönetim tarafından iyi organize edilerek kararların kimler tarafından alındığı hakkındaki bilgileri içerir, (e) güdüleme faaliyetlerini içerir. Güdüleme işgücünün kişisel gereksinimlerinin giderilmesinden kendini gerçekleştirmesine kadar olan bütün evreleri kapsayan faaliyetler dizisidir. Örgütsel açı-

dan güdüleme ise; işgücünün çalışmaya başladığı ve görevlerini yerine getirmelerindeki istekliği sağlayan güçlerin ve faaliyetlerin tümü anlamını taşır (TUGEV 1988, s.14). (f) Özendirici ücret sistemi, sektörde çalışan bir grup işgücünün toplam verimliliğe katkısının ölçülebildiği işlerde kolaylıkla uygulanan bir tekniktir. Örneğin scanlon planı, zaman ve hareket edütleri, kuyruk ve karar teorileri, kalite çemberleri gibi yöntemlerle belirlenen çıktı ürün veya zaman standartlaştırılması teknik-yoğun bir sistemdir. Bütün bu tekno-yoğun sistem, işgücünü bireysel veya örgüt halinde daha verimli çalışmaya yöneltme amacı güder (Olalı 1989). (g) Ergonomi, işgücünün biyolojik ve psikolojik özelliklerini gözönünde bulunduran tekniklerdir. İşgücü makine ve çevre uyumunun doğal ve teknolojik yasalarını ortaya koyan faaliyetlerdir. İşgücü çalışmasının bilimi diyebileceğimiz ergonomi teknikleri, insanın kendine özgü niteliklerini ve yeteneklerini araştırarak işin insana uydu- rulması veya insanın işe uyumlandırılmasını ilgilendiren faaliyetlerdir. Şöyle ki, uyumlandırmada işin çalışanlar üzerindeki yükü gözönüne alınıp bu yükün sınıflandırılmasına, diğer taraftan uydu- rulma ise işgücü yeteneklerinin ekonomik değerlendirilmesine yöneliktir. (h) İzin; yıllık, haftalık, çalışma saatleri arası ve ödül izinleri, işgücünü sağlıklı kılarak ve verimliliği artıracak tekniklerdir.

#### 2. Üretimi ilgilendiren tekno-yoğun faaliyetler:

Üretim planlaması (iş akışı) ve kontrolü bir üretim yönetimi faaliyeti tekniğidir. Belirli yiyecek ve içecek gruplarının üre-

**Otel İşletmeleri,  
emek-yoğun  
olmalarının  
yapı sıra, bizzatin  
üretimin hemen her  
aşamasında  
tekno-yoğun  
işgücüne  
gereksinim duyarlar.**

Yrd. Doç. Dr. Güher Yakar: Lisans, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Yönetimi Bölümü (1979); yüksek lisans, ATIA İdari Bilimler Enstitüsü (1982); doktora, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Programı (1994). Trakya Üniversitesi M. Ereğlisi Meslek Yüksekokulu'nda öğretim üyesi.

tilmesi için gerekli araç, gereçlerin tesbiti, değerlendirilmesi, düzenlenmesi ve bu düzenin ekonomik olması tekno-yoğun teknikleri içerir. Yine ürünlerin doğru sayılarda ve çeşitte istenilen zamanlarda yapılmasını sağlamak amacıyla tekno faaliyetlerden yararlanır. Üretim planlaması ve kontrol, yani iş akışı tablolarını planlamadaki amaç, kaynak kayıplarını en aza indirmek ve üretimde verimliliği sağlamaktır.

### 3. Pazarlamayı ilgilendiren tekno-yoğun faaliyetler:

Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetin tüketiciye ulaşmasına ve hatta doyum aldıktan sonraki durumda içine alan, tekno faaliyetlerdir. Pazarlama, işletmenin her işlevine yön verici, yaratıcı, yenilikçi ve modernizasyonu sağlayan tekno faaliyetleri işletme yönetimine doğru zamanda haber verir. Fiyat, pazar araştırması, müşteri grupları araştırması, reklam çeşitlendirilmesi, acentelerle ve diğer bağlı kuruluşlarla ilişki kurma teknikleridir.

### 4. Yönetimi ilgilendiren tekno-yoğun faaliyetler:

Bu süreçte kullanılan faaliyetler, yönetimin kimden ne beklediği ile ilgilidir (Ağaoğlu 1992). Yetki ve sorumlulukların akışını işletmenin amacını üst yönetimin ideolojisini, biçimini ve organizasyon stratejilerini kapsayan faaliyetlerdir. Yönetim yukarıdaki teknik faaliyetlere her an ihtiyaç duyabilir ve bu ihtiyaç bazen de devamlılık arzeder. Bu önemli teknik ihtiyaçlar, özellikle bilgi teknik ve deneyimlidir (Mucan 1991). Yönetim bunlara stratejik teknik gözlemlerle bakar. Yönetimin bu teknikleri uygulayıp uygulamadığını anlamak için de teknik özellikte sorular hazırlanmıştır. Örneğin, üst düzey yöneticilerin özellikleri ne olmalıdır? veya yönetici bu teknik özelliklere sahipse işletmeye ne oranda katkı sağlayabilir? gibi sorularla yönetim tarzının bilimsel olup olmadığı anlaşılabilir. Ayrıca yönetim

tarafından yapılan teknik özellikteki çalışma planları vardır. Bunlar;

a) *İş analizi teknikleri*; iş analizi öğeleri ile faaliyetleri bakımından işletmenin içinde bulunduğu durumu gösterir. Ayrıca işin diğer işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve tekno-yoğun bir faaliyettir. Başka bir deyişle ise iş analizi, iş ve işin esasını oluşturan temel kavramlarla ilgili bilgilerin derlenip belirlenmesidir. Örneğin, otel işletmesinde problemleri alanı tesbit etmek için yapılan bir iş analizi iki aşamalıdır. Birinci aşamada, işin tanımı yapılır. Yani işgücüne işiyle, işgücü etkinliği, etkinliği ve verimliliği hakkında sorular sorulur. İşgücünün işini tanıyıp tanımadığı gibi ön bilgiler elde edilir. İkinci aşamada esas gerçek analiz başlar, iş gözlenir, mülakat yapılır. Bilgi ve yazılı belgedökümü araştırılır. Anket teknikleri uygulanır. Yine problem çözümüne veya iş analizine başlamadan önce işin orijinal akış şeması gözönüne alınır ve iş tatbik edildikten sonra iş aşamalarına ayrılarak sorun analiz edilir. Safhalara ayrılan işlerin, araç-gereç, makina, teçhizat, tekno-bilgisayar gibi donanımla olan ilişkilerine dikkat edilmelidir. Bu tekniklerle birlikte, dizgisel soru sorma ve cevap verme teknikleri de işi analiz etmeye yarar.

*Soru sorma teknikleri*;

- İş akışındaki tıkanıklıklar hangi alt sistemdedir?
- En fazla problem yaratan uç noktalar hangileridir?
- Uç nokta ve tıkanıklıkların en önemlisi hangisidir?

*Yanıt teknikleri*;

- İş aşamasından en verimli iptal edilebilir.
- Diğer iş kollarıyla birleştirilebilir.
- Aşamalardaki etkinliklerin sırası değiştirilebilir.
- İşin yapılış sırası değiştirilebilir.
- İş basitleştirilmesine gidilir.

İş analiz teknikleri otellerin bütün departmanlarına uygulanabilir faaliyetlerdir.

**Yönetimin ilgilendiği tekno-yoğun etkinlikler, yönetimin kimden ne beklediği ile ilgilidir. Yetki ve sorumlulukların akışını, işletmenin amacını üst yönetimin ideolojisini, biçimini ve organizasyon stratejilerini kapsayan faaliyetlerdir.**

b) *İş değerlendirme teknikleri*; işgücü verimliliğini gösteren başlıca tekniklerden birisidir. İş değerlendirilmesi iş farklılıklarındaki önem, nitelik, güçlük ile benzerliklerin dikkate alınarak işlerin değerlendirilmesi ve ücret adaleti sağlayan faaliyetlerdir (Aydın 1983, s. 46). Başka bir deyişle, işlerin önem ve yükümlülüklerine göre görsel değerler tespit edilmekte, dengeli ve adil ücret yapısı için kullanılmaktadır.

c) *İş etüdü etüdü tekniği*: Otellerde gelişme olanağı yaratabilmek amacıyla yenilenme ve reorganize çalışmalarını içeren ekonomik faaliyetlerdir. Başka bir deyişle, insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup, metod etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan bir faaliyet planıdır. İş basitleştirme ve etüd yapılırken en az verimlilik gösteren alandan etüde başlanır. Söyle ki, iş alt gruplara ve ayrıntılara ayrılır. İşin daha ince ekonomik ve ergonomiye uygun bir şekilde planlandığı düşünülerek göz önüne alınıp etüd yapılmalıdır. Bu faaliyetlerin doğru zamanda ve yerde olup olmadığı da etüd edilmelidir.

## 5. Otel işletmesinin fiziki durumuyla ilgili tekno-yoğun faaliyetler:

a) İşletmenin büyüklüğü ile ilgili faaliyetleri içerir. İşletmeler büyüdükçe kişisel hizmet yerine kitle üretimine yönelik çalışırlar. Kitle üretimine yönelirken de faaliyetler spezialize edilerek standartlaşmaya gidilmelidir. Yine büyüyen bir işletme için iyi bir plan, denetim ve enformasyon ile ilgili teknikler gereklidir.

2. İşletmenin yaşı; işletme yaşlandıkça amaçlarındaki esnekliğini kaybeder. İşletme bu enekliği koruyabilmek için politikasında yeni teknik ve teknolojiler kullanmalıdır.

## 6. Denetimde kullanılan tekno-yoğun faaliyetler

İş denetiminden amaç, girdi, çıktı faaliyetinin birbirine oranlanmasıyla ortaya

çıkacak verimlilik oranının denetimidir. Başka bir deyişle işgücünün yarattığı etken ve etkinliğin oranlarını yıllar itibariyle karşılaştırılarak işletmenin üyüyüp büyümediği ile ilgilenen tekniklerdir. Bu teknikler;

- iş akışındaki aktif ürünün veya stratejik hareket noktalarının standartlaştırılmalarını tesbit etmek,
- daha önceki tesbit edilmiş verimlilik oranlarından faydalanılarak yeni oranı kıyaslamak,
- görülen aksaklıklar üzerine öneri raporu hazırlayarak tedbirler almak veya aldirmek,

Verimlilik denetimi bütün otellerde ve verimlilik bürosu tarafından, yoksa yönetim ve muhasebe servisi ile birlikte çalışma yaparlar (Yakar 1994).□

## KAYNAKÇA

Uluslararası Çalışma Örgütü ve Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, *İş ve Görev Tanımları*, TUGEY Yayınları, İstanbul, 1988.

OLALI, Hasan ve Meral KORZAY, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1989.

AĞAOĞLU, Kemal, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 487, Ankara, 1992.

MUCAN, Can Şinga, *Finansal Olmayan Başarı Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 454, Ankara, 1991.

AYDIN, Alper, *İş Değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 279, Ankara, 1983.

KORZAY, Meral, "Konaklama Sektöründe Verimlilik". *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1, 1989.

AKOL, Zuhul, *İş Etüdü*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 1074, Ankara, 1974.

KASPAR, C. *Requirements of Higher Level Education in Tourism*, AIEST, Vol. 31, St-Gall, 1990.

POON, Aulrana, "Tourism and Infomation Technoloques", *Annals of Tourism Research*, Vol. 15, Sayı. 4, 1988.

YAKAR, Güher, "Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı (İstanbul'daki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerle İlgili Bir Alan Çalışması) (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

**İş değerlendirilmesi, iş farklılıklarındaki önem, nitelik, güçlük ile benzerliklerin dikkate alınarak işlerin değerlendirilmesi ve ücret adaletini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir.**